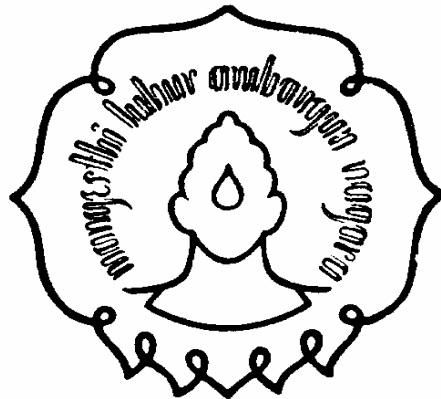


PENGARUH KEAHLIAN DAN PERILAKU PENJUALAN PADA

WORK OUTCOMES

**(Studi pada Tenaga Penjualan PT. Karya Dibya Mahardika Regional Jogja, Solo,
dan Semarang)**



**Diajukan Untuk Melengkapi Tugas-tugas dan Memenuhi Syarat-syarat
untuk Mencapai Gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta**

Oleh :

JEHAN RESKA ALWINA

NIM. F0205094

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS SEBELAS MARET
SURAKARTA
2010**

A. ABSTRACT

JEHAN RESKA ALWINA
NIM. F0205094

INFLUENCE OF SKILLS AND SALES BEHAVIOR TO WORK OUTCOMES

**(Study on Sales Force PT. Karya Dibya Mahardika Regional Jogja, Solo, and
Semarang)**

This study aims to test the effects of sales skills and sales behavior of a salesperson sales performance, customer orientation, job satisfaction, organizational commitment, and intentions to leave. This study uses primary data by using questionnaires. Population of this research is the tobacco company PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA in Central Java includes Regional Jogja, Solo and Semarang had total sales of 40 people consisting of Yogyakarta 12 sales, Solo 15 sales, and Semarang 13 sales. This study uses data in decision-population. Sampling techniques used in this study with Sensus. Sensus technique is a technique of determining if all members of the sample populations used as a sample.

The method of analysis used in this study is Regresion Analysis Univariate methods using the program SPSS 11.5 for windows.

The results of this research variables affect sales skills dependennya five variables, namely the sale of a sales performance, customer orientation, job satisfaction, organizational commitment and intentions to leave. For sales behavior variables affect only the fourth dependennya variables, namely the sale of a sales performance, customer orientation, job satisfaction and organizational commitment, whereas for the variable desire to stop, the behavior does not affect sales.

Keywords: sales skills, selling behavior, sales performance of a sales, customer orientation, job satisfaction, organizational commitment, and intentions to leave.

B. ABSTRAKSI

JEHAN RESKA ALWINA
NIM. F0205094

PENGARUH KEAHLIAN DAN PERILAKU PENJUALAN PADA

WORK OUTCOMES

(Studi pada Tenaga Penjualan PT. Karya Dibya Mahardika Regional Jogja, Solo, dan Semarang)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh keahlian penjualan dan perilaku penjualan terhadap kinerja penjualan seorang sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan keinginan untuk berhenti.

Penelitian ini menggunakan data primer dengan menggunakan metode kuesioner. Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan rokok PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Regional Jawa Tengah meliputi Jogja, Solo dan Semarang yang memiliki total sales 40 orang yang terdiri dari Jogja 12 sales, Solo 15 sales, dan Semarang 13 sales. Penelitian ini menggunakan populasi dalam pengambilan datanya. Teknik sampling yang digunakan dalam penelitian ini dengan *Sensus*. Teknik Sensus adalah teknik penentuan sample bila semua anggota populasi yang digunakan sebagai sample.

Metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode *Univariate Regresion Analysis* dengan menggunakan program SPSS 11.5 *for windows*.

Hasil dari penelitian ini variabel keahlian penjualan berpengaruh pada kelima variabel dependennya, yaitu kinerja penjualan seorang sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti. Untuk variabel perilaku penjualan hanya berpengaruh pada keempat variabel dependennya, yaitu kinerja penjualan seorang sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan untuk variabel keinginan untuk berhenti, perilaku penjualan tidak berpengaruh.

Kata kunci: keahlian penjualan, perilaku penjualan, kinerja penjualan seorang sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan keinginan untuk berhenti.

HALAMAN PERSETUJUAN PEMBIMBING

Skripsi dengan judul:

PENGARUH KEAHLIAN DAN PERILAKU PENJUALAN PADA

WORK OUTCOMES

**(Studi pada Tenaga Penjualan PT. Karya Dibya Mahardika Regional Jogja, Solo,
dan Semarang)**

Surakarta, 12 Februari 2010

Dr. Asri Laksmi Riani. MSi

(NIP.195901301986012001)

HALAMAN PENGESAHAN

Telah disetujui dan diterima dengan baik oleh tim penguji skripsi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta untuk melengkapi tugas – tugas dan memenuhi syarat – syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Jurusan Manajemen.

Surakarta, Maret 2010

Tim Penguji Skripsi

- | | | |
|---|--------------------|---------|
| 1. <u>Dr. Mugi Harsono, MSi</u>
NIP. 196807021995121001 | Sebagai Ketua | (.....) |
| 2. <u>Dr. Asri Laksmi Riani, MSi</u>
NIP. 195901301986012001 | Sebagai Pembimbing | (.....) |
| 3. <u>Dra. Soemarjati Tj, MM</u>
NIP. 195108091985032001 | Sebagai Anggota | (.....) |

MOTTO

**Dan aku menyerahkan urusanku kepada Allah, sesungguhnya Allah
adalah Dzat yang maha melihat kepada hambanya.
(Al-Mu'min, 40 : 44)**

**Dan janganlah engkau berputus asa dari rahmat Allah. Sesungguhnya
tiada orang yang berputus asa dari rahmat Allah kecuali orang yang
kafir. (Q.S. Yusuf : 87)**

**Sekuat tenagaku untuk selalu menggapai cita dan Allah lah yang akan
menentukan segalanya yang terbaik untuk kita**

**Janganlah pernah berhenti berlari dan harus terbangun ketika terjatuh
walau harus meneteskan darah**

Jadikanlah sampah menjadi emas

PERSEMBAHAN

Puji syukur kehadirat Allah SWT yang telah memberikan kekuatan kepada penulis sehingga penulis mampu menyelesaikan skripsi ini. Karya sederhana ini penulis persembahkan teruntuk :

1. Ibunda dan ayahanda makasih dukungannya dan semua yang ku terima selama ini, takkan lama InsyaAllah saya akan membalas budi. Dan juga adik saya Zahra Lailia Winarti yang selalu memberikan warna dikehidupan saya.
2. Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret yang sudah mendidik saya menjadi manusia yang mempunyai nilai yang lebih berarti.
3. PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA terima makasih untuk kesempatan penelitian yang diberikan.
4. Rahandita (makasih sudah ngajari buat proposalnya dulu di pertengahan kuliah, dukungan dan tempat saya untuk berkeluh kesah), Nila (makasih untuk pelatihan singkatnya), Anang (makasih untuk dukungannya), Nanang (makasih untuk jurnalnya).
5. Makasih buat mas Ari bagian promosi dari PT. Karya Dibya Mahardika yang sudah banyak membantu saya dalam penelitian ini.
6. Makasih untuk PT. Gudang Garam Tbk dan Perusahaan Bentoel Group yang sudah membantu saya dalam merefrensikan PT. Karya Dibya Mahardika untuk menjadi bagian dari penelitian saya dan makasih juga karena selalu memberikan

dukungan dana untuk event – event di Delapan Production dan Hunt production tempat bekerja saya menjadi manajer dan mencari pengalaman.

7. Makasih untuk teman-teman Delapan Production (Degha, Shaka, Boy, Erik, Indra, Bester, dan Mbak Dila) yang selalu memberikan dukungan dan memberikan saya pembelajaran menjadi team work yang baik.
8. Makasih untuk Koh Yushen (Media ofset) dan Koh San (Direktur PT. Surya Kerta Bhakti) yang selalu memberikan pemahaman serta dukungan tentang hidup didunia bisnis, pantang menyerah, berani dan berenterprenuer dengan baik.
9. Untuk teman kos dan maen di Solo Rian, Wiyono, Bondan, Ilyas, Pak wisnu, Ucup, Kavit, Rizky, Inug, Putra, Jagad, Andre, Mas Bogel, mas Dwi, mas Murna, mas Suker dan teman laen yang tidak disebutkan karena keterbatasan saya dalam mengingat, makasih sudah mengisi kehidupan saya menjadi lebih berwarna.
10. Untuk temen-temen dirumah Jogja Mas Aji, Ikhsan, Yudi, Dedi, Udi, Dwi, Nawa, Akib, Dian (makasih doa nya waktu umroh, sangat bermanfaat untuk saya, semoga Allah membalaskan yang terbaik untuk km), yang selalu membuatku tersenyum dikala kesedihan melanda yang kadang menghentikan pengerjaan skripsi saya.
11. Makasih buat semua angkatan 2005 Fakultas Ekonomi aku ga nyesel kenal sama kalian.
12. Makasih Untuk dosen-dosen yang sudah memberikan ilmunya kepada saya, semoga Allah memberikan balasan yang terbaik.

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr. Wb

Alhamdulillahirobbil'alamin, segala puji hanya bagi Allah SWT atas segala limpahan rahmat dan kemudahan-Nya sehingga penulis bisa menyelesaikan skripsi yang berjudul **“PENGARUH KEAHLIAN DAN PERILAKU PENJUALAN PADA *WORK OUTCOMES*”** (Studi pada Tenaga Penjualan PT. Karya Dibya Mahardika Regional Jogja, Solo, dan Semarang)

Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu syarat memperoleh gelar Sarjana Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta. Dalam penyusunan skripsi ini, penulis mendapatkan banyak bantuan, bimbingan, dan saran dari berbagai pihak. Oleh karena itulah penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ibu dan Bapak-ku. Terkadang orang tua lupa bagaimana saat mereka menjadi anak dan terkadang anak tidak tahu apa yang diharapkan orang tua mereka. Hanya balasan dari Allah yang terbaik.
2. Ibu Dr. Asri laksmi Riani, MSi selaku pembimbing skripsi atas saran dan kesabarannya yang telah bersedia membimbing penulis. Hanya balasan dari Allah-lah yang terbaik.
3. Bapak Heru Agustanto, SE, ME selaku pembimbing akademik.
4. Bapak-Ibu dosen serta seluruh staff karyawan Fakultas Ekonomi Universitas Sebelas Maret Surakarta terima kaish untuk bimbingannya selama ini.
5. PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA (Pak Teguh, Mas Hansa dan Mas Ari terima kasih untuk kesempatan magang yang diberikan dan sampel penelitian).

6. Teman-teman yang selalu menguatkan saya.
7. Dan semua pihak yang telah membantu dalam proses penulisan skripsi ini.

Penulis menyadari bahwa dalam penyusunan skripsi ini masih banyak kekurangan, oleh karena itu kritik dan saran yang membangun sangat penulis harapkan demi keutuhan skripsi ini. Semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Wassalamu'alaikum Wr. Wb

Surakarta, 12 Februari 2010

Penulis

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
ABSTRACT.....	ii
ABSTRAK.....	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
HALAMAN MOTTO	vi
HALAMAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR	x
DAFTAR ISI	xii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR TABEL	xv
DAFTAR LAMPIRAN	xvi

BAB I. PENDAHULUAN

A. Latar belakang masalah	1
B. Perumusan masalah	8
C. Tujuan penelitian	8
D. Manfaat penelitian	9

BAB II. TELAAH PUSTAKA

A. Keahlian Penjualan	11
B. Perilaku Penjualan.....	14
C. Kinerja Penjualan Seorang Sales	16
D. Orientasi Pelanggan	17
E. Kepuasan Kerja	19
F. Komitmen Organisasional	24

G. Keinginan untuk Berhenti	30
I. Kerangka Penelitian.....	33
J. Hipotesis.....	34

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Desain Penelitian	43
B. Populasi dan teknik pengambilan data.....	43
C. Definisi operasional dan pengukuran variabel.....	44
D. Sumber data	48
E Metode pengumpulan data.....	49
F. Metode Analisis Data.....	50

BAB IV. ANALISIS DATA

A. Deskripsi objek penelitian	56
B. Analisis deskriptif.....	66
C. Uji validitas.....	77
D. Uji reliabilitas	82
E. Uji Hipotesis	83

BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN

A. Simpulan	90
B. Keterbatasan penelitian	91
C. Saran.....	91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

D. DAFTAR GAMBAR

GAMBAR	Halaman
II.1. Kerangka Penelitian	33
IV.1. Struktur Organisasi PT KARYA DIBYA MAHARDIKA.....	59

DAFTAR TABEL

TABEL	Halaman
IV.1. Tabel jumlah tenaga kerja PT Karya Dibya Mahardika area Jogja	62
IV.2. Tabel jumlah tenaga kerja PT Karya Dibya Mahardika area Solo	63
IV.3. Tabel jumlah tenaga kerja PT Karya Dibya Mahardika area Semarang	64
IV.4. Deskripsi responden berdasarkan usia	67
IV.5. Deskripsi responden berdasarkan pendidikan terakhir	67
IV.6. Deskripsi responden berdasarkan lama bekerja.....	67
IV.7. Deskripsi responden berdasarkan gaji	68
IV.8. Deskripsi tanggapan responden terhadap keahlian penjualan	69
IV.9. Deskripsi tanggapan responden terhadap perilaku penjualan.....	71
IV.10. Deskripsi tanggapan responden terhadap kinerja penjualan seorang sales.....	72
IV.11. Deskripsi tanggapan responden terhadap orientasi pelanggan	73
IV.12. Deskripsi tanggapan responden terhadap kepuasan kerja.....	74
IV.13. Deskripsi tanggapan responden terhadap komitmen organisasional ..	75
IV.14. Deskripsi tanggapan responden terhadap keinginan untuk berhenti ..	77
IV.15. Hasil faktor analisis keahlian penjualan dan perilaku penjualan.....	78
IV.16. Hasil faktor analisis keahlian penjualan dan perilaku penjualan.....	79
IV.17. Hasil faktor analisis kinerja penjualan seorang sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan keinginan untuk berhenti	80
IV.18. Hasil faktor analisis kinerja penjualan seorang sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan keinginan untuk berhenti.....	81
IV.19. Uji Reliabilitas.....	82
IV.20. Uji Hipotesis.....	83

DAFTAR LAMPIRAN

LAMPIRAN

- | | |
|--------------|---------------------------------|
| Lampiran I | : Lampiran Jurnal |
| Lampiran II | : Lampiran Penelitian Terdahulu |
| Lampiran III | : Lampiran Kuesioner |
| Lampiran IV | : Lampiran Pengolahan Data |

BAB I

PENDAHULUAN

A. LATAR BELAKANG MASALAH

Dalam suatu perusahaan tentunya sangat diperlukan peran sales dalam menjalankan usahanya karena peran sales sendiri adalah sangat vital sebagai ujung tombak dalam penjualan dari produk/jasa perusahaan, oleh karena itu penting sekali mengembangkan keahlian penjualan sales. Keahlian penjualan seorang sales sangat penting bagi perusahaan, dan dipercayai oleh kebanyakan orang bahwasanya meningkatkan keahlian penjualan seorang sales akan menghasilkan banyak sekali potensi yang berguna untuk memanfaatkan bisnis. Keahlian penjualan tersebut diperlukan guna mendapatkan kinerja yang baik pada kinerja penjualan seorang sales sehingga akan berdampak baik pada kinerja perusahaan.

Keahlian penjualan dalam Pettijohn *et al.*, (2007) mempunyai dua dimensi yang diantaranya adalah keahlian penjualan (teknik penjualan) dan perilaku penjualan, yang mana keahlian penjualan adalah berupa teknik penjualan yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan yang diantaranya adalah pendekatan, pencarian, identifikasi, pengetahuan produk, presentasi, keberatan dan penutupan. Johlke (2006) menyatakan kualitas pelatihan berpengaruh terhadap keahlian penjualan yang terdiri dari aktif mendengarkan, penjualan yang adaptif, pengetahuan produk, penutupan penjualan, negosiasi, dan pemrosesan. Sedangkan perilaku penjualan adalah meliputi selalu sopan, mendengarkan, dan membuat pelanggan selalu dihargai. Baldauf and Cravens (2002) menyatakan perilaku

penjualan adalah meliputi penggunaan pengetahuan teknis, penjualan yang adaptif dan perencanaan penjualan. Terkait dengan keahlian penjualan Johlke (2006) meneliti bahwasanya Keahlian penjualan seorang sales yang meliputi aktif mendengarkan, penjualan yang adaptif, pengetahuan produk, penutupan, negosiasi, dan pemrospekan yang berpengaruh positif pada kinerja mereka. Sedangkan Pettijohn *et al.*, (2007) meneliti bahwasanya keahlian penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan berpengaruh negatif pada keinginan untuk berhenti.

Dalam peningkatan kinerja dan keahlian penjualan seorang sales maka perlu dilakukan pengembangan dengan melakukan traning dan pengembangan lainnya, namun pada faktanya ternyata argumen untuk pelatihan salesman tidak cuma meningkatkan pengembangan kemampuan dan meningkatkan level kinerjanya tapi juga faktor tangentialnya seperti mengurangi keinginan untuk berhenti, meningkatkan komitmen organisasional, kepuasan kerja, dan orientasi pelanggan. Pentingnya kinerja penjualan pada suatu perusahaan tentunya memacu perusahaan untuk mengeksplorasi faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja penjualan, termasuk kinerja penjualan dari salesman itu sendiri. Kinerja penjualan salesman sendiri didefinisikan seperti evaluasi dari perilaku seorang sales, yaitu perilaku yang berkontribusi pada keberhasilan objektif (Churchill *et al.*, 1993).

Dalam proses penjualan tentunya penting sekali orientasi pelanggan guna memuaskan pelanggan sehingga akan terbentuk loyalitas pelanggan dan akan membuat penjualan menjadi lebih baik. Penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan lebih mungkin untuk membeli dari pemasok (salesman) dan

pelanggan yang sudah ada akan lebih mudah untuk mempertahankannya daripada pelanggan yang baru (Anderson dan Sullivan dalam Pettijohn *et al.*, 2007). Dalam penelitian Cross *et al.*, (2007) menyatakan bahwa seorang sales yang berorientasi pada pelanggan akan berdampak positif pada kinerja penjualannya. Oleh karena itu hanya produk yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen serta memberikan kepuasan yang dapat bertahan dalam persaingan. Selanjutnya hanya perusahaan yang berwawasan pada pelanggan yang akan tetap hidup karena dapat menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing-pesaingnya (Ellitan dan Anatan 2007). Deshpande *et al.*, (dalam Saura *et al.*, 2005) mendefinisikan orientasi pada pelanggan sebagai yang utama tanpa mengesampingkan kepentingan publik lainnya seperti manajer, pemilik dan karyawan, guna memperoleh keuntungan jangka panjang. Menurut Boles *et al.*, (2001) faktor lain yang mempengaruhi seorang salesman yang berorientasi pelanggan adalah keahlian penjualan, pelatihan, dan komitmen organisasi. Oleh karena itu, keahlian penjualan seorang salesman mungkin satu variabel yang akan mempengaruhi tingkat kepuasan pelanggan.

Kondisi kerja yang sehat dan aman merupakan dambaan karyawan, kondisi kantor yang nyaman dan semangat kerja karyawan dan hal – hal tersebut yang membuat kepuasan kerja terjadi. Menurut Weley dan Yoki (dalam Vroom 1999: 34), yang disebut kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Menurut Vroom (1999: 39), kepuasan kerja adalah merupakan penilaian dari pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dari pendapat-pendapat tersebut sebenarnya kepuasan kerja adalah tercapainya harapan dan keinginan (perasaan) terhadap hasil kerja (pekerjaan). Dalam penelitian Gima

dan Micheal (1998) menyatakan bahwa semakin besar usaha seorang sales dalam menjual khususnya produk baru, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasannya dan kinerja dalam menjual produk baru tersebut. McNeilly dan Goldsmith (dalam Pettijohn *et al.*, 2007) juga menemukan bahwa untuk kinerja seorang sales yang tinggi, kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan pada keinginan untuk berhenti namun justru terjadi pada kinerja seorang sales yang rendah.

Komitmen organisasi merupakan karakteristik dari karyawan penjualan yang telah dianggap penting untuk berbagai alasan. Salah satu alasan utama yang dikaitkan dengan kenyataan bahwa komitmen seorang sales kurang memungkinkan untuk meninggalkan organisasi dan karyawan yang berkomitmen biasanya lebih memiliki kinerja yang tinggi Bashaw dan Grant (dalam Pettijohn *et al.*, 2007). Cascio (1991: 94) mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk berpartisipasi aktifnya di dalam organisasi. Sheldon (dalam Hariyanto, 1996 ; 117) menyebutkan komitmen organisasional adalah sikap atau suatu orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi. Hall (dalam Hariyanto, 1996 : 124) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu proses terintegrasi dengan tujuan organisasi dan tujuan individu. Di sisi lain Kanter (dalam Hariyanto, 1996 : 132) mengartikan komitmen organisasi sebagai kerelaan dari perilaku social untuk memberikan usaha serta kesetiaannya terhadap sistem social. Tanda kelekatan pribadi terhadap relasi social terlihat dari ekspresi pribadi tersebut.

Seorang sales yang mengungkapkan ketidakpuasan mereka akan pekerjaan mereka selama ini adalah dengan suatu tindakan dimana tindakan ini merupakan

respon karyawan yang bersifat destruktif aktif, tindakan tersebut berupa exit (*turnover/quit*), yaitu perilaku atau tindakan karyawan yang ditujukan ke arah meninggalkan organisasi. Perilaku ini mencakup pencarian suatu posisi baru di luar organisasi maupun meminta untuk berhenti (Robbins, 2001). Mathis dan Jackson (2001:102) mendefinisikan turnover sebagai suatu proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. Turnover yang tinggi menimbulkan biaya yang tinggi. Kenaikan biaya diakibatkan produktivitas yang hilang, waktu pelatihan, dan waktu pemilihan tenaga kerja baru yang bertambah, hilangnya efisiensi kerja dan biaya tidak langsung lainnya. Ingram dan Lee (dalam Pettijohn *et al.*, 2007) berpendapat bahwa orang-orang yang "menikmati penjualan" adalah kurang kemungkinan untuk meninggalkan organisasi.

Peneliti sendiri melakukan penelitian dalam hal ini karena pentingnya mengetahui pengaruh antara keahlian penjualan dengan variabel – variabel lain selain kinerja penjualan seorang sales dan karena penelitian ini masih jarang bahkan tidak ada penelitian sebelumnya dilakukan di Fakultas Ekonomi UNS yang meneliti pengaruh keahlian penjualan seorang sales terhadap kinerja sales, komitmen organisasi, kepuasan kerja, orientasi pada pelanggan dan keinginan untuk berhenti. Penelitian ini mereplikasi dari penelitian Pettijohn *et al.*, (2007) yang dilakukan di Amerika dan menurut Pettijohn *et al.*, (2007) penelitian ini masih jarang dilakukan di Amerika. Dari penelitian di Amerika tersebut ternyata keahlian penjualan berdampak positif pada kinerja penjualannya sehingga sangat memberikan dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Keahlian penjualan ternyata memiliki dampak positif pada variabel lainya yang dapat memberikan stabilitas kondisi perusahaan

yang baik dan kinerja perusahaan yang baik pula yang diantaranya adalah orientasi seorang sales terhadap pelanggan, komitmen organisasi, kepuasan kerja dan keahlian penjualan berpengaruh negatif terhadap keinginan untuk berhenti. Oleh karena itu penting sekali penelitian ini untuk diteliti di wilayah Indonesia sehingga akan dapat diketahui apakah hal yang sama juga akan terjadi di wilayah Indonesia, karena dampak dari penelitian tersebut akan memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan – perusahaan yang akan menerapkannya.

Penelitian ini akan dilakukan pada sales – sales di PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA sebagai produsen dan distributor rokok Absolute. Anak perusahaan PT. Gudang Garam ini baru dibentuk sehingga penting dalam meningkatkan kinerja perusahaannya guna menjadi market leader di Indonesia dan untuk memberikan kondisi perusahaan yang baik. Terdapat kontroversi tentang adanya rokok di Indonesia dimana banyak orang yang melarang adanya rokok karena dapat berdampak tidak baik bagi kesehatan. Namun demikian tidak dipungkiri pula bahwa cukai rokok adalah termasuk penyumbang yang besar pada APBN di Indonesia jadi keberadaannya pun masih menjadi perbincangan di masyarakat.

Dari uraian diatas peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“PENGARUH KEAHLIAN DAN PERILAKU PENJUALAN PADA *WORK OUTCOMES*”** (Studi pada Tenaga Penjualan PT. Karya Dibya Mahardika Regional Jogja, Solo, Semarang)

B. RUMUSAN MASALAH

1. Apakah persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan akan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan seorang sales?
2. Apakah persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan akan berpengaruh positif terhadap orientasi pelanggan pada penjualan?
3. Apakah persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan akan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja?
4. Apakah persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh positif terhadap komitmen organisasional?
5. Apakah persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan akan berpengaruh positif terhadap keinginan untuk berhenti?

C. TUJUAN PENELITIAN

1. Untuk menganalisis pengaruh kegunaan keahlian penjualan dan perilaku seorang sales penjualan terhadap kinerja penjualan seorang sales.
2. Untuk menganalisis pengaruh pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan seorang sales terhadap orientasi pelanggan pada penjualan.
3. Untuk menganalisis pengaruh pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan seorang sales terhadap kepuasan kerja.
4. Untuk menganalisis pengaruh pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan seorang sales terhadap komitmen organisasional.
5. Untuk menganalisis pengaruh pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan seorang sales terhadap keinginan untuk berhenti.

D. MANFAAT PENELITIAN

Hasil dari penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat bagi:

1. Manfaat teoritis

Manfaat teoritis yang akan diperoleh adalah sebagai berikut:

- a. Menambah wawasan serta pengetahuan penulis mengenai pengaruh pentingnya keahlian penjualan dan perilaku penjualan seorang sales terhadap kinerja penjualan seorang sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan untuk berhenti.
- b. Hasil penelitian ini dapat menambah khasanah ilmu pengetahuan tentang sumber daya manusia, pemasaran, organisasi dan berperilaku.

2. Manfaat praktis

Manfaat praktis yang akan diperoleh adalah sebagai berikut:

a. Perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan mampu memberikan kontribusi mengenai pengaruh keahlian penjualan dan perilaku penjualan seorang sales terhadap kinerja penjualan seorang sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan untuk berhenti pada sales – sales di PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA sebagai produsen dan distributor rokok Absolute.

b. Bagi umum dan ilmu pengetahuan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan informasi dan bahan referensi kepada pihak-pihak yang berkepentingan, dan dapat dijadikan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk menentukan kebijakan dan bisa mendapatkan dasar teoritis yang dapat dijadikan referensi bagi penelitian lebih lanjut tentang pengaruh persepsi seorang sales tentang pentingnya keahlian penjualan dan perilaku terhadap kinerja penjualan seorang sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional dan keinginan untuk berhenti.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

A. KEAHLIAN PENJUALAN

Keahlian penjualan menurut Pettijohn *et al.*, (2007) adalah ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang yang memberikan kontribusi dalam hal usaha penjualannya yang terdiri dari pendekatan, pencarian, membutuhkan identifikasi, pengetahuan produk, presentasi, keberatan dan penutupan penjualan. Ketrampilan presentasi penjualan menurut Johlke (2006) meliputi: Aktif mendengar, penjualan adaptif, penanganan keberatan, penutupan, negosiasi dan pencarian.

a. Aktif Mendengar

Di luar hanya mendengar atau menanggapi ke komentar pelanggan, sama pentingnya dengan kegiatan-kegiatan tersebut adalah seringkali seorang sales didorong dan dilatih untuk menggunakan aktif atau efektif teknik mendengarkan. Johlke (2006) menemukan bahwa efektif mendengarkan termasuk menciptakan situasi di mana pembicara ingin berbagi informasi, akurat menambahkan arti kepada pesan yang diterima, evaluasi, pesan, dan memberikan umpan balik.

b. Penjualan adaptif

Penjualan adaptif merujuk kepada "penjualan yang mengubah perilaku selama interaksi pelanggan di seluruh pelanggan atau interaksi berdasarkan informasi yang jelas tentang sifat situasi penjualan" secara eksplisit meliputi penjualan adaptif dalam model kinerja kerjanya, dan keterampilan ini adalah secara konsisten dikaitkan dengan peningkatan kinerja penjualan. Selain itu,

kemampuan seorang sales untuk terlibat dalam penjualan adaptif mungkin sangatlah penting dalam membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan dan sebagainya bisa menjadi ketrampilan penting untuk meningkatkan kinerja penjualan.

c. Penanganan keberatan

Keberatan pelanggan sebagai pernyataan yang mencerminkan keberatan, kelalaian, atau kecurigaan, dan memberitahu seorang sales harus siap untuk menangani pernyataan keberatan serta counter-argumen untuk klaim yang mereka buat. Apapun bentuk mereka, semua orang sales akan mengalami keberatan dan alasan keberatan untuk tidak menyelesaikan transaksi. Keberatan yang tidak ditangani untuk kepuasan pelanggan tetap sebagai hambatan untuk menyelesaikan transaksi, sementara seorang sales yang sangat terampil menangani pelanggan pada pertanyaan dan keberatan, dapat menghapus hambatan dan ini harus jadi ditunjukkan di tingkat yang lebih tinggi.

d. Penutupan

Penutup adalah permintaan untuk, dan memperoleh sebagai kesesuaian dengan pekerjaan. Ambil jalan lain, menutup hanya merujuk kepada pelayan yang meminta pelanggan untuk membeli. Kemampuan untuk dengan benar dan meminta secara persuasif untuk penjualan merupakan salah satu kekuatan utama dari penjualan pribadi, dibandingkan dengan metode lain yang dapat digunakan perusahaan untuk mempengaruhi pelanggan.

e. Negosiasi

Menutup penjualan adalah keterkaitan yang bersangkutan dengan prospek membeli tetapi negosiasi terkait dengan bagaimana prospek membeli. Sebagai ketrampilan presentasi penjualan, negosiasi sering digunakan bersamaan dengan penanganan keberatan dan bahkan menutup walaupun ketiga adalah kemampuan jelas berbeda. Misalnya, pelanggan akan selalu memberikan keberatan dalam jawaban terhadap seorang sales dari upaya untuk menutup penjualan, sehingga kedua pihak akan terlibat dalam melakukan negosiasi dengan fakta-fakta transaksi yang potensial. Hanya jika dapat seorang sales memuaskan pada prospek keberatan dan jika dua pihak yang menyepakati perjanjian melalui negosiasi adalah transaksi yang mungkin menjadi sempurna.

f. Pemrospekan

Akhir keahlian presentasi penjualan yang menilai sebagai manajer penjualan sangat penting adalah pemrospekan. pemrospekan sebagai "sebuah langkah penting dalam proses menjual "yang melibatkan seorang sales mengidentifikasi jumlah prospek kualitas yang akan langsung dihubungi. Mereka juga mencatat bahwa kedudukan dalam proses penjualan (yakni pemrospekan yang sering dianggap ke langkah pertama dalam proses penjualan) yang menandakan pentingnya untuk keberhasilan penjualan.

B. PERILAKU PENJUALAN

Keahlian penjualan dalam Pettijohn *et al.*, (2007) mempunyai dua dimensi diantaranya adalah keahlian penjualan (teknik penjualan) dan perilaku penjualan, yang mana keahlian penjualan adalah berupa teknik penjualan yang dapat dikembangkan melalui pelatihan dan pengembangan yang diantaranya adalah pendekatan, pencarian,

identifikasi, pengetahuan produk, presentasi, keberatan dan penutupan. Sedangkan perilaku penjualan adalah meliputi selalu sopan, mendengarkan, dan membuat pelanggan selalu dihargai.

Meninjau dari faktor-faktor yang meliputi meta-analisis, menunjukkan bahwa tidak ada perilaku yang mana seorang sales melakukan atau berapa kali mereka mengalokasikan penjualan khusus untuk peran dan kegiatan. Perilaku seorang sales yang meliputi kegiatan penjualan diperlukan dalam proses penjualan dan aktifitas yang berhubungan pada pengembangan hubungan yang sedang berlangsung. Proses perilaku penjualan meliputi pemrosesan, mencari fakta, penjualan, pelayanan pelanggan dan penutupan. Meskipun perilaku ini dianggap penting untuk proses penjualan, jumlah waktu yang dihabiskan pada setiap kegiatan yang berbeda dengan penekanan ditempatkan pada kegiatan yang benar-benar membuat dan mengembangkan penjualan. Penelitian lainnya telah menghubungkan perilaku penjualan dengan kinerja dimana Weitz (dalam Brashear *et al.*, 1997) secara konseptual menyatakan hubungan secara langsung antara perilaku penjualan dengan efektivitasnya. Brown dan Peterson (1994) melihat dampak sebagai mediator dari persepsi peran dan motivasi. Upaya tersebut ternyata berdampak positif pada tingkat kinerja dari seorang sales. Dalam konteks kinerja yang tinggi dibanding kinerja yang rendah, hal itu akan menjadi penting untuk mengetahui bahwa perbedaan dalam jumlah waktu yang dihabiskan di berbagai kegiatan yang secara langsung akan mempengaruhi tingkat kinerja.

Kriteria seleksi variabel adalah variabel yang dapat digunakan untuk memilih seorang sales yang baru. Keseluruhan menunjukkan hasil terbatas untuk mendukung langsung pengaruh pada kinerja penjualan. Ini tidak menghindarkan dari variabel-

variabel tersebut mempengaruhi perilaku yang berkaitan dengan kinerja seorang sales. Kategori umum untuk mengklasifikasi kriteria seleksi meliputi: fisik, variabel perilaku, faktor psikologis dan bakat Churchill *et al.*, (dalam Brashear *et al.*, 1997). Fisik dan variabel perilaku meliputi tiga subkategori yaitu mencakup demografi, karakteristik fisik seperti usia dan jenis kelamin.

Brashear *et al.*, (1997) Perilaku seorang sales dipengaruhi oleh:

- a. Usia
- b. Jenis kelamin
- c. Pendidikan
- d. Pekerjaan sebelumnya
- e. Pengalaman Penjualan
- f. Status Perkawinan
- g. Pasangan dalam industri
- h. Orientasi penghargaan intrinsik
- i. Orientasi penghargaan ekstrinsik
- j. Penghargaan Keahlian

C. KINERJA PENJUALAN SEORANG SALES

Kinerja seorang sales didefinisikan seperti evaluasi dari perilaku seorang sales, yang berkontribusi pada keberhasilan objektif (Churchill *et al.*, 1993). Dalam Pettijohn *et al.*, (2007) kinerja penjualan dari seorang sales meliputi kontribusi seorang sales pada pangsa pasar, meningkatkan profitabilitas perusahaan, cepat dalam penjualan produk baru, pemenuhan target dari perusahaan, dan memenuhi keinginan tujuan dari atasan. Kinerja perilaku, aspek dari kinerja ini adalah terkait dengan bermacam-macam keahlian

dan aktifitas yang mana sangatlah penting untuk memenuhi tanggung jawab dari pekerjaan penjualan. Hal ini mungkin meliputi seperti perilaku-perilaku: penyesuaian penjualan, team kerja, presentasi penjualan, perencanaan penjualan, dan aktifitas dukungan penjualan. Secara tradisional, manajemen penjualan berbasis evaluasi kinerja dalam hasil penjualan (hasil kinerjanya). Namun demikian, ada beberapa tanda yang mana pendekatan ini pada evaluasi kinerja yaitu mengubah, yang terutama sekali seperti strategi penjualan yang meliputi pengendalian pada team yang berorientasi pada penjualan dan membangun hubungan jangka panjang dengan pelanggan (Corcoran *et al.*, 1995). Morris *et al.*, (dalam Morgan 1996) menemukan bahwasanya ketika senior manajer penjualan telah mengatakan untuk menilai pentingnya dari macam-macam perilaku dan hasilnya yang berbasis pada faktor kinerja, peringkat mereka hampir semua faktor perilaku berbasis konvensional lebih tinggi dibandingkan hasil faktor seperti penjualan, laba bersih, dan akun baru.

D. ORIENTASI PELANGGAN

Hanya produk yang dapat memenuhi keinginan dan kebutuhan konsumen serta memberikan kepuasan yang dapat bertahan dalam persaingan. Selanjutnya hanya perusahaan yang berwawasan pada pelanggan yang akan tetap hidup karena dapat menciptakan nilai yang lebih unggul dibandingkan pesaing-pesaingnya (Ellitan dan Anatan 2007). Berikut ini definisi mengenai orientasi pada pelanggan yang dikemukakan oleh beberapa peneliti:

- 1.) Hoffman *et al.*, (1992) menghubungkan orientasi pada pelanggan dengan perilaku dari karyawan front-line yang membantu konsumen mengambil

keputusan pembelian yang memuaskan, membantu konsumen memperoleh apa yang dibutuhkan, memberikan pelayanan yang memuaskan kebutuhan tersebut, dan menghindari pengaruh yang manipulatif.

2.) Deshpande *et al.*, (dalam Saura *et al.*, 2005) mendefinisikan orientasi pada pelanggan sebagai yang utama tanpa mengesampingkan kepentingan publik lainnya seperti manajer, pemilik dan karyawan, guna memperoleh keuntungan jangka panjang.

3.) Hoffman dan Ingram (1992) menyatakan bahwa orientasi pada pelanggan adalah keinginan dari karyawan untuk:

- a. Membantu pelanggan mengambil keputusan pembelian yang memutuskan
- b. Membantu pelanggan menilai kebutuhannya
- c. Menawarkan pelayanan yang akan memuaskan kebutuhan tersebut
- d. Menggambarkan pelayanan yang diberikan secara tepat
- e. Menghindari pengaruh yang manipulatif
- f. Menghindari menggunakan tekanan

Aturan Dasar Praktik Orientasi Pada Pelanggan

Galivart dan Strudivant (dalam Elliton dan Anantan, 2007 : 238) mengemukakan empat cara atau aturan dasar untuk membantu praktik manajer yang berorientasi pada pelanggan:

- a. Mengalami bahwa pelanggan bukan suatu tujuan akhir dalam rantai distribusi dan jangan sekali-sekali berpikir bahwa perusahaan hanya menawarkan produk pada pelanggan.

- b. Memperlakukan pelanggan sebagai sumber informasi yang dapat menggambarkan pengalaman mereka. Manajer dituntut untuk dapat menginterpretasikan informasi dan data pasar, serta membantu pelanggan dalam memecahkan masalah. Manajer yang kreatif harus dapat memberikan wawasan pengetahuan dan keahliannya dalam memecahkan masalah pelanggan.
- c. Jangan mengharapkan pandangan-pandangan brilliant dalam mempelajari perilaku pelanggan. Manajer perlu memperhatikan perubahan-perubahan organisasional yang ada, yang dibentuk dari pandangan-pandangan pelanggan, sehingga pada gilirannya dapat menghasilkan perbaikan yang nyata.
- d. Manajer perlu melibatkan seluruh organisasi dalam menggerakkan perusahaan ke arah fokus pelanggan.

E. KEPUASAN KERJA

Menurut Weley dan Yoki dalam Vroom (1999: 34), yang disebut kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaan. Kondisi kerja yang sehat dan aman merupakan dambaan karyawan, kondisi kantor yang nyaman dan semangat kerja karyawan. Menurut Vroom (1999: 39), kepuasan kerja adalah merupakan penilaian dari pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya. Dari pendapat-pendapat tersebut sebenarnya kepuasan kerja adalah tercapainya harapan dan keinginan (perasaan) terhadap hasil kerja (pekerjaan).

Faktor-faktor kepuasan kerja menurut Horald (1999: 214), faktor-faktor tersebut adalah:

1. Hubungan antar karyawan, antara lain:
 - a. Hubungan antara manajer dengan karyawan
 - b. Faktor fisik dan kondisi kerja
 - c. Hubungan sosial diantara masyarakat
 - d. Sugesti dari teman
 - e. Emosi dan situasi kerja
2. Faktor individual, yang berhubungan dengan:
 - a. Sikap orang terhadap pekerjaannya
 - b. Umur orang sewaktu kerja
 - c. Jenis kelamin
3. Faktor – faktor luar yang berhubungan dengan:
 - a. Keadaan keluarga karyawan
 - b. Rekreasi
 - c. Pendidikan

Menurut Ghiselli dan Brown (1998: 128), faktor-faktor kepuasan adalah :

1. Kedudukan atau posisi

Umumnya manusia beranggapan bahwa seorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan lebih puas daripada mereka yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah ternyata tidak benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaan yang mempengaruhi kepuasan kerja.

2. Pangkat dan golongan

Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyak akan dianggap sebagai kenaikan pangkat dan dapat merubah perilaku dan kepuasan.

3. Umur

Ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur. Umur 25 sampai 34 tahun dan umur 45 sampai 50 tahun adalah umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas.

4. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Jaminan finansial dan sosial berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

5. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pimpinan sangat penting.

Menurut Blum (2001: 104), faktor-faktor kepuasan kerja adalah:

1. Faktor Individual

Meliputi umur, kesehatan, watak dan harapan.

2. Faktor sosial

Meliputi hubungan kekeluargaan, pandangan masyarakat, kesempatan rekreasi, kegiatan perserikatan pekerja, kebebasan berpolitik, dan hubungan kemasyarakatan.

3. Faktor utama dalam pekerjaan

Meliputi upah, pengawasan, ketentraman kerja, kondisi kerja, kesempatan untuk maju, penghargaan terhadap kecakapan, hubungan social didalam pekerjaan, ketepatan dalam menyelesaikan konflik antar manusia, perasaan diperlakukan adil.

Menurut Gilmer (2001: 125), faktor-faktor kepuasan kerja adalah:

a. Kesempatan untuk maju

Ada tidaknya kesempatan memperoleh pengalaman dan peningkatan kepuasan selama kerja.

b. Keamanan kerja

Keadaan yang aman sangat mempengaruhi perasaan karyawan selama kerja.

c. Gaji

Gaji lebih banyak menyebabkan ketidakpuasan, dan jarang orang mengekspresikan kepuasan kerja dengan sejumlah uang yang diperoleh.

d. Perusahaan dan manajemen

Perusahaan dan manajemen yang baik adalah mampu memberikan situasi dan kondisi kerja yang stabil.

e. Pengawasan (*supervisi*)

Bagi karyawan, supervise dianggap sebagai figur ayah dan sekaligus atasannya.

f. Faktor intrinsik dari pekerjaan

Sukar dan mudahnya serta kebanggaan akan tugas dalam meningkatkan atau mengurangi kepuasan

g. Kondisi kerja

Termasuk disini adalah kondisi tempat, ventilasi, penyinaran, kantin, dan tempat parkir.

h. Aspek sosial dalam pekerjaan

Faktor yang menunjang puas dan tidaknya dalam bekerja

i. Komunikasi

Komunikasi yang lancar antar karyawan dengan pihak manajemen dapat menimbulkan rasa puas terhadap kerja

j. Fasilitas

Fasilitas rumah sakit, cuti dana pension atau perumahan apabila dipenuhi akan menimbulkan rasa puas.

Dari pendapat-pendapat diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa, kepuasan kerja adalah tercapainya harapan dan keinginan dari hasil kerja, dan keinginan dan harapan tersebut antara lain:

1. Gaji yang memadai
2. Tunjangan-tunjangan yang sehat dan aman
3. Kondisi kerja yang sehat dan aman
4. Kebijaksanaan pimpinan yang sehat
5. Hubungan antara teman yang baik
6. Hubungan dengan atasan yang baik
7. Kepercayaan pada karyawan
8. Penghargaan terhadap pekerjaan yang dijalankan
9. Kesempatan untuk maju
10. Organisasi atau tempat kerja yang dihargai masyarakat

F. KOMITMEN ORGANISASIONAL

Cascio (1991: 94) mengartikan komitmen organisasi sebagai derajat identifikasi individu terhadap organisasi dan keinginan untuk berpartisipasi aktifnya di dalam organisasi. Sheldon (dalam Hariyanto, 1996 ; 117) menyebutkan komitmen organisasional adalah sikap atau suatu orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi. Hall (dalam Hariyanto, 1996 : 124) mengartikan komitmen organisasi sebagai suatu proses terintegrasi dengan tujuan organisasi dan tujuan individu. Di sisi lain Kanter (dalam Hariyanto, 1996 : 132) mengartikan komitmen organisasi sebagai kerelaan dari perilaku sosial untuk memberikan usaha serta kesetiaanya terhadap sistem sosial. Tanda kelekatan pribadi terhadap relasi sosial terlihat dari ekspresi pribadi tersebut.

Komitmen kerja mencakup pula keterlibatan kerja. Hal ini karena keterlibatan kerja dengan komitmen organisasional sangat berhubungan, yang oleh Newstroom dan Davis didefinisikan sebagai derajat kemauan pekerja untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaannya, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan dalam Hariyanto (1996: 87). Dengan mempertimbangkan berbagai batasan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa orang yang mempunyai komitmen organisasi akan menunjukkan identifikasi terhadap organisasi tersebut, nilai-nilai keanggotaan, persetujuan terhadap tujuan-tujuan dan

sistem nilai organisasi, serta siap sedia bekerja untuk kepentingan organisasinya (Hariyanto, 1996 : 87).

Pemberdayaan merupakan serangkaian proses yang dilakukan secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen organisasi terhadap organisasi. Pemberdayaan yang dapat dikembangkan untuk memperkuat komitmen organisasi yaitu (Sharafat Khan, 1999 : 125):

a. Pendelegasian (desire)

Keinginan manajemen untuk mendelegasikan dan melibatkan pekerja. Pekerja diberi kesempatan untuk mengidentifikasi permasalahan yang sedang berkembang.

b. Kepercayaan (trust)

Setelah pemberdayaan dilakukan oleh pihak manajemen, langkah selanjutnya yaitu membangun kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling kepercayaan antara manajemen dan karyawan. Adanya saling percaya diantara anggota organisasi akan tercipta kondisi yang baik untuk pertukaran informasi dan saran tanpa adanya rasa takut.

c. Keyakinan (confidence)

Menimbulkan rasa percaya diri karyawan dengan menghargai kemampuan yang dimiliki karyawan sehingga komitmen terhadap perusahaan semakin tinggi.

d. Kredibilitas (credibility)

Menjaga kredibilitas dengan penghargaan dan mengembangkan lingkungan kerja yang mendorong kompetisi yang sehat sehingga tercipta organisasi yang memiliki kinerja tinggi.

e. Akuntabilitas (accountability)

Pertanggung jawaban karyawan pada wewenang yang diberikan dengan menetapkan secara konsisten dan jelas tentang peran, standard dan tujuan tentang penilaian terhadap kinerja karyawan.

f. Komunikasi (communications)

Adanya komunikasi terbuka untuk menciptakan saling memahami antara karyawan dan manajemen. Keterbukaan ini dapat diwujudkan dengan adanya (1) kritik dan saran terhadap hasil dan prestasi yang dilakukan karyawan; (2) menyediakan waktu untuk mendapatkan informasi dan mendiskusikan permasalahan secara terbuka.

Porter dan Smith dalam Steers (1997: 85) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sifat hubungan antara pekerja dan organisasi yang memungkinkan ia mempunyai komitmen yang tinggi terhadap organisasi dapat dilihat dari : (1) keinginan kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tersebut, (2) kesediaan untuk berusaha sebaik mungkin demi kepentingan organisasi tersebut, dan (3) kepercayaan akan dan penerimaan yang kuat terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi. Oleh karena itu, dibanding dengan keterkaitan, komitmen meliputi hubungan yang aktif antara pekerja dengan majikan dimana pekerja tersebut bersedia

memberikan sesuatu atas kemauan sendiri agar dapat menyokong tercapainya tujuan organisasi.

Menurut Robbins (1989: 69), komitmen terhadap organisasi merupakan salah satu sikap kerja yang merefleksikan perasaan seseorang (suka atau tidak suka) terhadap organisasi merupakan salah satu sikap kerja. Karena pekerja merefleksikan perasaannya (suka atau tidak suka) terhadap atasan di tempat ia bekerja.

Robbins (1989: 71) mendefinisikannya sebagai suatu orientasi individu terhadap yang mencakup loyalitas, identifikasi dan keterlibatan. Jadi, komitmen terhadap organisasi mendefinisikan unsur orientasi hubungan (aktif) antara individu dan organisasinya, orientasi hubungan tersebut mengakibatkan individu (pekerja) atas kehendak sendiri bersedia memberikan sesuatu dan sesuatu yang diberikan itu demi merefleksikan dukungannya untuk tercapainya tujuan organisasi.

Komitmen kerja mencakup pula kerja. Hal ini karena keterlibatan kerja dengan komitmen organisasional sangat berhubungan, yang oleh Newstrom dan Davis dalam Haryanto (1996: 57) didefinisikan sebagai derajat kemauan pekerja untuk menyatukan dirinya dengan pekerjaannya, menginvestasikan waktu, kemampuan dan energinya untuk pekerjaan. Dengan mempertimbangkan berbagai batasan pengertian di atas, data disimpulkan bahwa orang yang mempunyai komitmen organisasi akan menunjukkan identifikasi terhadap organisasi tersebut, nilai-nilai keanggotaan, persetujuan terhadap tujuan-tujuan dan system nilai organisasi, serta siap sedia bekerja untuk kepentingan organisasinya (Haryanto, 1996: 57).

Keterkaitan yang kuat antara komitmen dan pemberdayaan disebabkan karena adanya keinginan dan kesiapan karyawan dalam organisasi untuk diberdayakan dengan menerima berbagai tantangan dan tanggung jawab. Argyris (1998:111) membagi komitmen menjadi dua yaitu komitmen internal dan eksternal:

1. Komitmen internal merupakan komitmen yang berasal dari diri karyawan untuk menyelesaikan berbagai tugas, tanggung jawab dan wewenang berdasarkan alasan dan motivasi yang dimiliki. Pemberdayaan sangat terkait dengan komitmen internal karyawan.

2. Komitmen eksternal dibentuk oleh lingkungan kerja. Komitmen ini secara bertahap dalam organisasi agar dapat dicapai secara optimal dan membangun kesadaran dari karyawan akan pentingnya proses pemberdayaan sehingga perlu adanya komitmen dari anggota terhadap organisasi, dengan pemberian wewenang dan tanggung jawab akan menimbulkan motivasi dan komitmen organisasi terhadap organisasi.

Ada tiga jenis komitmen organisasi yang dikemukakan Allen dan Meyer dalam Haryanto (1996: 98), yaitu : (a) komitmen afektif (*affective commitment*), (b) komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), (c) komitmen normatif (*normative commitment*).

1. Komitmen Afektif

Jenis ini berkaitan dengan keterkaitan emosional yang dimiliki seseorang dengan organisasi. Seseorang yang memiliki komitmen afektif akan menunjukkan kinerja yang lebih baik. Individu yang memiliki komitmen

afektif, berarti individu tersebut melakukan identifikasi nilai maupun aktivitas organisasi. Semakin kuat identifikasi yang dilakukan oleh organisasi. Salah satu akibat dari proses tersebut akan terlihat dari kinerjanya.

2. Komitmen berkelanjutan

Jenis ini bermakna keberlanjutan keanggotaan individu terhadap suatu organisasi setelah mempertimbangkan kerugian-kerugian dan resiko-resiko yang akan dialaminya kalau ia meninggalkan organisasi. Individu yang memiliki komitmen jenis ini, akan terlihat untung rugi secara financial dengan cara membandingkan organisasi saat ini terhadap organisasi yang member kemungkinan bekerja. Jika dilihat dari segi pendapat masih menguntungkan organisasi yang sekarang, ia pun akan tetap bertahan.

3. Komitmen Normatif

Komitmen ini mengandung dimensi moral dan didasarkan pada kesadaran akan berkewajiban yang dirasakan serta tanggung jawab yang dipikul oleh seseorang terhadap organisasi. Semakin individu bisa menerima nilai-nilai organisasi dan semakin sesuai nilai pribadi individu dengan nilai organisasi, akan semakin tumbuh kesadaran bahwa ia telah menerima hak-hak tertentu yang diberikan oleh organisasi.

Dengan melihat uraian tentang jenis-jenis komitmen di atas, dapat dilihat bahwa tidak semua jenis komitmen akan memberikan keuntungan beban atau masalah-masalah tertentu. komitmen individu yang memberikan sumbangan positif lebih besar untuk organisasi ditandai dengan mengembangkan komitmen melalui

proses yang berkelanjutan, sehingga bisa mempunyai komitmen kendali dan komitmen perilaku.

G. Keinginan Untuk Berhenti (*Turnover Intentions*)

Salah satu karyawan dalam mengungkapkan ketidakpuasan mereka akan pekerjaan mereka selama ini adalah dengan suatu tindakan dimana tindakan ini merupakan respon karyawan yang bersifat destruktif aktif. Tindakan tersebut berupa exit (*turnover/quit*), yaitu perilaku atau tindakan karyawan yang ditujukan ke arah meninggalkan organisasi. Perilaku ini mencakup pencarian suatu posisi baru di luar organisasi maupun meminta untuk berhenti (Robbins, 2001)

Mathis dan Jackson (2001:102) mendefinisikan *turnover* sebagai suatu proses dimana tenaga kerja meninggalkan organisasi dan harus ada yang menggantikannya. *Turnover* yang tinggi menimbulkan biaya yang tinggi. Kenaikan biaya diakibatkan produktivitas yang hilang, waktu pelatihan, dan waktu pemilihan tenaga kerja baru yang bertambah, hilangnya efisiensi kerja dan biaya tidak langsung lainnya.

Menurut Mathis dan Jackson (2001: 102) *turnover* dibedakan menjadi dua jenis, yaitu:

1. *Turnover* suka rela (*voluntary*)

Turnover suka rela terjadi pada saat tenaga kerja meninggalkan organisasi atas permintaan sendiri.

2. *Turnover* tidak suka rela (*unvoluntary*)

Turnover tidak suka rela terjadi pada saat tenaga kerja diberhentikan oleh organisasi.

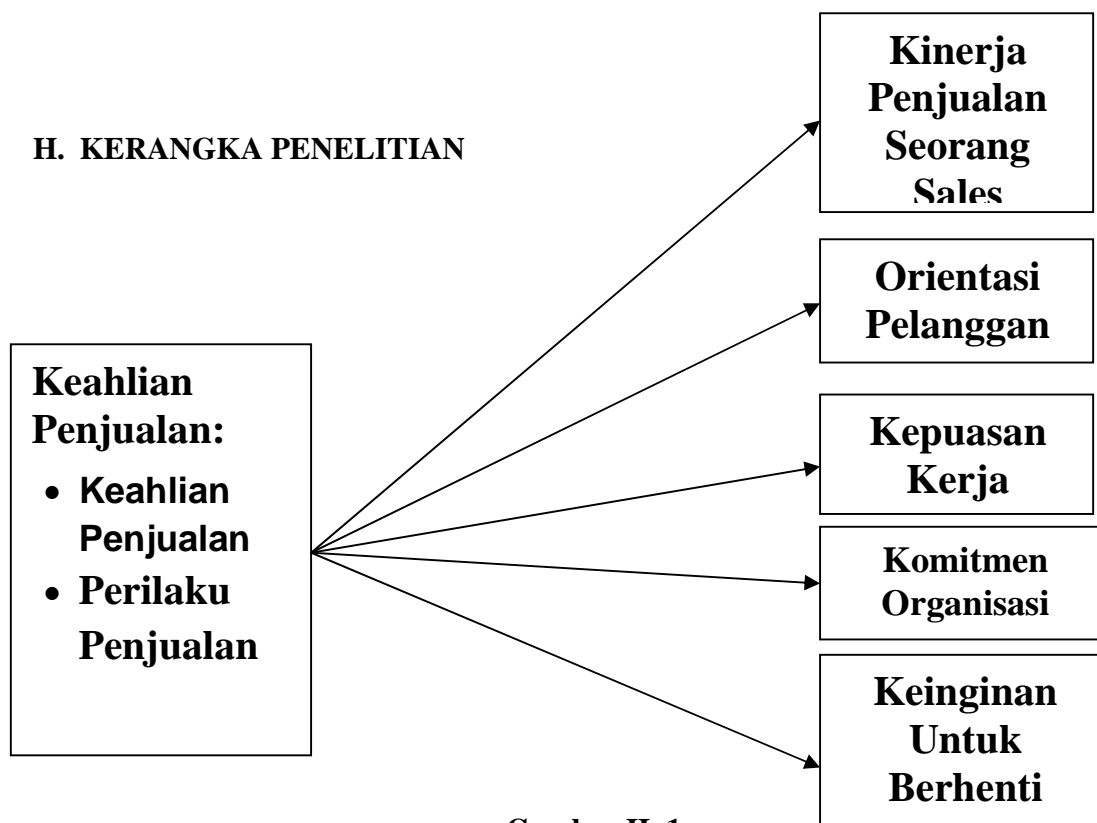
Mathis dan Jackson (2001:102) menyatakan bahwa alasan tenaga kerja meninggalkan pekerjaan secara sukarela disebabkan oleh faktor kurangnya tantangan kerja, kesempatan yang lebih baik di tempat lain, gaji, pengawasan, letak geografis, dan tekanan. Tidak semua *turnover* bersifat negatif dalam artian merugikan organisasi. Kehilangan beberapa tenaga kerja kadang memang diinginkan, apalagi jika tenaga kerja yang pergi atau keluar adalah tenaga kerja dengan kinerja rendah.

Toly (2001) menyatakan bahwa tingkat perpindahan adalah kriteria yang cukup baik untuk mengukur stabilitas yang terjadi di organisasi tersebut, dan juga bisa mencerminkan kinerja dari organisasi. Perusahaan yang memiliki angka perpindahan yang tinggi mengindikasikan bahwa karyawan tidak betah bekerja di perusahaan tersebut. Jika dilihat dari segi ekonomi tentu perusahaan akan mengeluarkan biaya yang cukup besar karena perusahaan sering melakukan rekrutmen yang biayanya sangat tinggi, pelatihan dan mengurus tenaga serta biaya dan faktor-faktor lain yang mempengaruhi suasana kerja menjadi kurang menyenangkan. Selain itu, adanya keinginan berpindah karyawan dapat mengganggu proses komunikasi, menurunkan produktivitas serta menurunkan kepuasan kerja bagi karyawan yang masih bertahan.

Model konseptual dan model empiris tentang *turnover intentions* memberikan dukungan kuat terhadap proposisi yang menyatakan bahwa intensi perilaku, membentuk determinan paling penting dari perilaku sebenarnya (*actual behavior*) *turnover intentions* ada dibawah kontrol individu, sehingga dapat memberikan hasil penelitian yang lebih cepat dan relatif mudah diprediksi dibanding perilaku turnovernya. Menurut Riley (2006) ada beberapa faktor yang berpengaruh

terhadap terjadinya *turnover*, diantaranya adalah faktor eksternal, yakni pasar tenaga kerja, faktor institusi yakni kondisi ruang kerja, upah, ketrampilan kerja, dan supervise, karakteristik personal dari karyawan seperti intelegensi, sikap, masa lalu, jenis kelamin, minat, umur, dan lama bekerja serta reaksi individu terhadap pekerjaannya.

H. KERANGKA PENELITIAN



Gambar II. 1
Kerangka Penelitian

Kerangka penelitian di atas merupakan replikasi dari penelitian Pettijohn *et al.*, (2007).

Adapun variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini antara lain:

Variabel independen : Keahlian Penjualan dengan Keahlian Penjualan dan Perilaku Penjualan sebagai dimensinya.

Variabel dependen : Kinerja Penjualan Seorang Sales

: Orientasi Pelanggan

: Kepuasan Kerja

: Komitmen Organisasi

: Keinginan Untuk Berhenti

Kerangka penelitian digunakan untuk menunjukkan arah bagi suatu penelitian agar penelitian tersebut dapat berjalan pada lingkup yang telah ditetapkan. Kerangka penelitian ini adalah sebagai berikut :

Penelitian ini mencoba menguji pengaruh keahlian penjualan dan perilaku penjualan terhadap kinerja penjualan seorang sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasi, keinginan untuk berhenti.

I. HIPOTESIS

Hipotesis adalah jawaban sementara atas masalah dalam penelitian atau pernyataan sementara tentang pengaruh hubungan dua variabel atau lebih. Dari hal tersebut maka peneliti menyarankan hipotesis sebagai berikut:

Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh secara positif pada kinerja penjualan seorang sales.

Beberapa studi meneliti keahlian penjualan dari perspektif pembeli. DelVecchio *et al.*, (dalam Pettijohn *et al.*, 2007) meneliti hubungan antara persepsi pembeli dari taktik alternatif penjualan dan penerimaan mereka yang efektif. Dari hal tersebut mengindikasikan bahwasanya pembeli merespon perbedaan pada beberapa taktik penjualan berbasis pada perbedaan karakteristik pembeli. Pembelajaran juga menemukan bahwasanya pembeli menunjukkan respon dengan cara yang sama pada apa yang telah dimasukkan teknik yang difokuskan pada produk. Seorang sales yang berkinerja baik pada keahliannya dan aktifitas yang penting dalam memenuhi respon dari pekerjaan penjualan (perilaku) yang akan berdampak pada kinerja hasil penjualannya Piercy *et al.*, (1998).

Dan Johlke (2006) meneliti bahwasanya Keahlian penjualan seorang sales yang meliputi aktif mendengarkan, penjualan yang adaptif, pengetahuan produk, penutupan, negosiasi, dan pemrospekan berpengaruh positif pada kinerja mereka.

Pettijohn *et al.*, (2007) meneliti bahwasannya keahlian penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan berpengaruh negatif pada keinginan untuk berhenti, yang mana pada perilaku penjualan hanya berpengaruh pada orientasi pelanggan dan komitmen organisasi. Kemudian dalam penelitian Brashear *et al.*, (1997) menyatakan perilaku seorang sales yang berkaitan dengan proses penjualan akan memiliki efek yang berbeda pada kinerja tenaga penjualan. Secara khusus, kegiatan yang terkait langsung dengan penjualan dan servis klien akan memiliki efek yang lebih besar pada kinerja seorang sales dari kegiatan yang berkaitan dengan dukungan penjualan dan pengembangan pribadi. Demikian, konsep yang mana seorang sales

yang memiliki keahlian yang tinggi akan berpengaruh baik daripada seorang sales yang memiliki keahlian yang rendah dan mengarahkan secara langsung pada hipotesis utama dalam penelitian ini, yaitu:

H1. Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh secara positif pada kinerja penjualan seorang sales.

Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh secara positif pada orientasi pelanggan pada penjualan.

Kinerja penjualan adalah dimensi hasil yang penting untuk bisnis kebanyakan. Namun, untuk jangka panjang kepuasan pelanggan adalah juga determinasi yang kritis dari kesuksesan. Perusahaan akan terus meningkatkan fokusnya pada pelanggan dan melibatkan dalam berkonsultasi atas hubungan penjual dan pembeli. Seorang sales dari sudut orientasi pelanggan dideskripsikan sebagai penentu kepuasan pelanggan dengan pengecer. Penelitian telah menunjukkan bahwa kepuasan pelanggan lebih mungkin untuk membeli dari pemasok (salesman) dan pelanggan yang sudah ada akan lebih mudah untuk mempertahankannya daripada pelanggan yang baru Anderson dan Sullivan; Fierman (dalam Pettijohn *et al.*, 2007). Dalam penelitian Cross *et al.*, (2007) menyatakan bahwa seorang sales yang berorientasi pada pelanggan akan berdampak positif pada kinerja penjualannya. Menurut Williams dan Attaway, "keberhasilan pemasaran sebuah perusahaan sangat

tergantung dengan perwakilan penjualan karena mereka mempunyai pengaruh yang paling cepat pada pelanggan" (dalam Pettijohn *et al.*, 2007).

Dalam sebuah evaluasi pengaruh dari keterampilan penjualan pada konsultasi, Pelham (dalam Pettijohn *et al.*, 2007) berpendapat bahwasannya konsultasi pada orientasi evaluasi program seorang sales harus dinilai berdasarkan kemampuan yang terlibat dalam strategi untuk meningkatkan pemahaman pelanggan, termasuk pertanyaan, mendengarkan, diagnosis masalah, pemecahan masalah dan keterampilan. Dan juga berstatmen bahwa program manajemen penjualan yang menekankan keterampilan konsultasi pada orientasi ketrampilan akan menghasilkan pertumbuhan penjualan untuk perusahaan industri di mana pembeli akan lebih cenderung menjadi hubungan yang diorientasikan.

Donavan, Brown, dan Mowen (dalam Pettijohn *et al.*, 2007) berpendapat bahwa tingkat tingginya seorang sales yang berorientasi pelanggan mengakibatkan sejalan dengan tingginya tingkat kepuasan kerja dan organisasi komitmen.

Dengan demikian, salesman tampaknya menjadi faktor penting dalam menentukan kepuasan pembeli, dan pada akhirnya akan berdampak pada kinerja perusahaan. Belajar orientasi, daya saing, dan materialisme telah menunjukkan pengaruh terhadap level salesman yang berorientasi pelanggan Harris, Mowen, dan Brown (dalam Pettijohn *et al.*, 2007). Menurut Boles *et al.*, (2001) faktor lain yang mempengaruhi seorang salesman yang berorientasi pelanggan adalah keahlian penjualan, pelatihan, dan komitmen organisasi. Saxe dan Weits (dalam Pettijohn *et al.*, 2007) menyatakan bahwa seorang yang memiliki keahlian penjualan yang lebih akan lebih memiliki orientasi pada pelanggan. Dan Pettijohn *et al.*, (2007) meneliti

bahwasannya keahlian penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan berpengaruh negatif pada keinginan untuk berhenti, yang mana pada perilaku penjualan hanya berpengaruh pada orientasi pelanggan dan komitmen organisasi. Dengan demikian, hipotesa berikutnya pada masalah ini, yaitu:

H2. Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh secara positif pada orientasi pelanggan pada penjualan.

Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh secara positif pada kepuasan kerja.

Kepuasan kerja merupakan variabel yang telah menerima banyak perhatian dalam pengelolaan literature, namun pada hubungan dengan berbagai variabel masih sering diperdebatkan. Misalnya, kepuasan pekerjaan dan kinerja telah ditemukan menjadi saling berpengaruh dan tidak berpengaruh dalam alternatif studi Brown Peterson; McNeilly dan Goldsmith; Shipley dan Kiely; Simantiras dan Lancaster (dalam Pettijohn *et al.*, 2007).

Dalam penelitian Gima dan Micheal (1998) menyatakan bahwa semakin besar usaha seorang sales dalam menjual khususnya produk baru, maka akan semakin tinggi tingkat kepuasannya dan kinerja dalam menjual produk baru tersebut. McNeilly dan Goldsmith (dalam Pettijohn *et al.*, 2007) menemukan bahwa untuk kinerja seorang sales yang tinggi, kepuasan kerja tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan pada keinginan untuk berhenti namun justru terjadi pada kinerja seorang

sales yang rendah. Temuan ini mengarah ke argumen bahwa kepuasan kerja untuk kinerja yang rendah akan cenderung menjadi faktor motivasi dalam keinginan untuk berhenti, yang menunjukkan bahwasannya kinerja yang dapat menjadi faktor yang mana secara tidak langsung akan mempengaruhi kepuasan. Mungkin, ini berarti bahwa "tidak berkeahlian" seorang sales akan menghadapi tantangan yang lebih besar dalam hal kepuasan daripada seorang sales yang memiliki keahlian yang tinggi. Argumen seperti itu mungkin berdasarkan bahwa orang-orang yang tidak berkeahlian dalam pekerjaan tidak mungkin untuk mendapatkan kepuasan dari pekerjaan mereka. Oleh karena itu, seorang sales yang berkeahlian tinggi, semakin besar tingkat kepuasan kerjanya.

Pettijohn *et al.*, (2007) meneliti bahwasannya keahlian penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan berpengaruh negatif pada keinginan untuk berhenti, yang mana pada perilaku penjualan hanya berpengaruh pada orientasi pelanggan dan komitmen organisasi. Pernyataan ini mengarah untuk pembentukan hipotesis ketiga, yaitu:

H3. Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh secara positif pada kepuasan kerja.

Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh secara positif pada komitmen organisasi.

Komitmen organisasi merupakan karakteristik dari karyawan penjualan yang telah dianggap penting untuk berbagai alasan. Salah satu alasan utama yang dikaitkan dengan kenyataan bahwa komitmen seorang sales kurang memungkinkan untuk meninggalkan organisasi dan karyawan yang berkomitmen biasanya lebih memiliki kinerja yang tinggi Bashaw dan Grant (dalam Pettijohn *et al.*, 2007).

Sejumlah peneliti lainnya telah meneliti efek pada komitmen organisasi seorang sales Cotton dan Tuttle; Ingram dan Lee; Sager (dalam Pettijohn *et al.*, 2007). Elangovan (2001) menemukan bahwa kepuasan kerja berpengaruh secara positif terhadap komitmen organisasional, dan komitmen organisasional berpengaruh secara negatif dengan keinginan untuk berhenti. McNeilly dan Russ (dalam Pettijohn *et al.*, 2007) juga menemukan bahwa komitmen secara negatif berpengaruh pada keinginan untuk berhenti, terutama untuk seorang sales yang berkinerja rendah. Pettijohn *et al.*, (2007) meneliti bahwasannya keahlian penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan berpengaruh negatif pada keinginan untuk berhenti, yang mana pada perilaku penjualan hanya berpengaruh pada orientasi pelanggan dan komitmen organisasi. Pernyataan ini mengarah pada hipotesis keempat yaitu:

H4. Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh secara positif pada komitmen organisasi.

Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh secara negative pada keinginan untuk berhenti.

Keinginan untuk berhenti telah memperlihatkan menjadi faktor penyebab dalam mengurangi kepuasan kerja dan komitmen organisasi Tyagi dan Wotruba (dalam Pettijohn *et al.*, 2007). Beberapa penelitian telah menemukan bahwa kinerja dan keinginan untuk berhenti mungkin prediksi dari derajat aplikasi atas pemahaman dari pekerjaan penjualan dan dari kualitas atas pengalaman penjualan mereka dalam posisi mereka sebelumnya Gable, Hollon, dan Dangelo (dalam Pettijohn *et al.*, 2007).

Namun demikian pada penelitian lain juga menyebutkan bahwa seorang pekerja penggudangan dengan pengalaman kerja yang tinggi memiliki berpengaruh negatif dengan keinginan untuk berhenti menurut Min (2007).

Ingram dan Lee (dalam Pettijohn *et al.*, 2007) berpendapat bahwa orang-orang yang "menikmati penjualan" adalah kurang kemungkinan untuk meninggalkan organisasi. Temuan ini menyarankan bahwa pekerja yang memahami pekerjaan penjualan dan pekerja yang memiliki tingkatan pengalaman yang lebih tinggi kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan lebih kecil dan kemungkinan untuk meninggalkan perusahaan lebih kecil juga terjadi untuk pekerja yang berkinerja tinggi. Sedangkan yang mendukung literatur sangat terbatas, mungkin akan menyarankan bahwasannya keinginan untuk berhenti akan lebih rendah bagi orang-orang yang memiliki keahlian yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan penjualan.

Pettijohn *et al.*, (2007) meneliti bahwasannya keahlian penjualan berpengaruh positif terhadap kinerja penjualan, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasional, dan berpengaruh negatif pada keinginan untuk berhenti, yang mana pada perilaku penjualan hanya berpengaruh pada orientasi pelanggan dan komitmen organisasi.. Dengan demikian, hipotesis kelima mengevaluasi derajat yang mana keinginan untuk berhenti dipengaruhi oleh keahlian penjualan seorang sales.

H5. Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan berpengaruh secara negative pada keinginan untuk berhenti.

BAB III

METODE PENELITIAN

A. DESAIN PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan desain survei, yaitu penelitian yang mengambil populasi untuk pengambilan datanya dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok.

Selain itu, penelitian ini termasuk penelitian *confirmatory* yang bermaksud untuk menguji model yang telah diuji sebelumnya oleh Pettijohn *et al.*, (2007). Model tersebut menjelaskan hubungan kausal dan pengujian hipotesis secara rinci terhadap suatu fenomena sosial tertentu dalam rangka memecahkan masalah.

B. POPULASI, DAN TEKNIK PENGAMBILAN DATA

1. Populasi

Populasi adalah jumlah keseluruhan objek yang hendak diduga karakteristiknya. (Djarwanto Ps, 1993:107). Menurut Sekaran (2000) populasi adalah keseluruhan dari orang-orang atau segala hal yang menarik perhatian peneliti untuk diteliti. Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan rokok PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Regional Jawa Tengah meliputi Jogja, Solo dan Semarang yang memiliki total sales 40 orang yang terdiri dari Jogja 12 sales, Solo 15 sales, dan Semarang 13 sales. Penelitian ini menggunakan populasi dalam pengambilan datanya dan usaha pengambilan disebut sensus (Djarwanto,2001:13)

C. DEFINISI OPERASIONAL, INSTRUMEN PENELITIAN DAN PENGUKURAN VARIABEL

Variabel dalam penelitian ini meliputi variabel Keahlian Penjualan Salesman, Kinerja Penjualan Seorang Sales, Orientasi Pelanggan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Keinginan Untuk Berhenti.

1. Variabel Independen: Keahlian Penjualan dan Perilaku (*SALES SKILL AND BEHAVIOR*)

Keahlian penjualan menurut Pettijohn *et al.*, (2007) adalah ketrampilan yang dimiliki oleh seseorang yang memberikan kontribusi dalam hal usaha penjualannya yang terdiri dari pendekatan, pencarian, membutuhkan identifikasi, pengetahuan produk, presentasi, keberatan dan penutupan penjualan

Keahlian penjualan dan perilaku diukur dengan 19 item skala dari Pettijohn *et al.*, (2007) 15 item mewakili keahlian penjualan yang meliputi: pendekatan, pemrospekan, identifikasi, pengetahuan, presentasi, objek/produk, penutupan dan 4 item mewakili perilaku penjualan. Dengan lima poin skala likert (5 = Sangat penting, 4 = Penting, 3 = Antara penting dan tidak penting, 2 = Tidak penting, 1 = Sangat tidak penting) yang dapat dilihat pada Lampiran III.

2. Variabel Dependen: Orientasi Pelanggan (*CUSTOMER ORIENTATION*)

Deshpande *et al.*, (dalam Saura *et al.*, 2005) mendefinisikan orientasi pada pelanggan sebagai yang utama tanpa mengesampingkan kepentingan publik lainnya seperti manajer, pemilik dan karyawan, guna memperoleh keuntungan jangka panjang. Hoffman dan Ingram (1992) menyatakan bahwa orientasi pada pelanggan adalah keinginan dari karyawan untuk:

- a. Membantu pelanggan mengambil keputusan pembelian yang memutuskan.
- b. Membantu pelanggan menilai kebutuhannya
- c. Menawarkan pelayanan yang akan memuaskan kebutuhan tersebut

- d. Menggambarkan pelayanan yang diberikan secara tepat
- e. Menghindari pengaruh yang manipulatif
- f. Menghindari menggunakan tekanan

Orientasi Pelanggan diukur dengan 6 item skala dari Pettijohn (2007) yang meliputi: orientasi untuk memberikan yang terbaik untuk pelanggan, membantu menentukan keinginan pelanggan, dan menawarkan produk yang cocok untuk pelanggan, dengan 5 poin skala likert (5 = Sangat setuju, 4 = Setuju, 3 = Antara setuju dan tidak setuju, 2 = Tidak setuju, 1 = Sangat tidak setuju) yang dapat dilihat pada Lampiran III.

3. Variabel Dependen: Kinerja Penjualan Seorang Sales (*SALES PERSON PERFORMANCE*)

Kinerja penjualan seorang sales didefinisikan seperti evaluasi dari perilaku seorang sales, sejak perilaku berkontribusi pada keberhasilan objektif Churchill *et al.*, (1993).

Kinerja penjualan seorang sales diukur dengan 5 item skala dari Pettijohn *et al.*, (2007) yang meliputi: kontribusi untuk perusahaan pada pangsa pasar, kontribusi untuk keuntungan yang tinggi pada perusahaan, melebihi target penjualan dari perusahaan, dan kontribusi pada penjualan produk baru, dengan 5 poin skala Likert (5 = Lebih baik dibandingkan dengan yang lain sampai 1 = sangat buruk dibandingkan yang lain) yang dapat dilihat pada Lampiran III.

4. Variabel Dependen: Kepuasan Kerja (*JOB SATISFACTION*)

Menurut Vroom (1999: 39), kepuasan kerja adalah merupakan penilaian dari pekerjaan yaitu seberapa jauh pekerjaan secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan Kerja diukur dengan 9 item skala dari Pettijohn *et al.*, (2007) yang meliputi: keamanan kerja, kondisi kerja, keuntungan yang didapatkan dari perusahaan, tingkat gaji, penghargaan, kebebasan kerja, dan promosi, dengan menggunakan 5 poin skala Likert (5 = sangat setuju sampai 1 = sangat tidak setuju). yang dapat dilihat pada Lampiran III.

5. Variabel Dependen: Komitmen Organisasi (*ORGANIZATIONAL COMMITMENT*)

Sheldon (dalam Hariyanto, 1996 ; 117) menyebutkan komitmen organisasional adalah sikap atau suatu orientasi terhadap organisasi yang mengaitkan identitas pribadi orang tersebut terhadap organisasi.

Komitmen Organisasional diukur dengan menggunakan 13 item skala pertanyaan yang dikembangkan oleh Modway, Porter, dan Streers (dalam Pettijohn *et al.*, 2007) yang meliputi: kebanggan bekerja pada perusahaan, pengorbanan untuk perusahaan dan loyalitas pada perusahaan. Dengan menggunakan 5 poin skala Likert (5 = sangat setuju sampai 1 = sangat tidak setuju) yang dapat dilihat pada Lampiran III.

6. Variabel Dependen: Keinginan untuk Berhenti (*INTENTIONS TO LEAVE*)

Tindakan tersebut berupa exit (*turnover/quit*), yaitu perilaku atau tindakan karyawan yang ditujukan ke arah meninggalkan organisasi. Perilaku ini mencakup pencarian suatu posisi baru di luar organisasi maupun meminta untuk berhenti

(Robbins, 2001). Mathis dan Jackson (2001:102) menyatakan bahwa alasan tenaga kerja meninggalkan pekerjaan secara sukarela disebabkan oleh faktor kurangnya tantangan kerja, kesempatan yang lebih baik di tempat lain, gaji, pengawasan, letak geografis, dan tekanan. Tidak semua turnover bersifat negatif dalam artian merugikan organisasi. Kehilangan beberapa tenaga kerja kadang memang diinginkan, apalagi jika tenaga kerja yang pergi atau keluar adalah tenaga kerja dengan kinerja rendah.

Keinginan untuk berhenti diukur dengan 4 skala item yang dikembangkan oleh O'Reilly, Champman, and Caldwell (dalam Pettijohn 2007) yang meliputi: ketidakpuasan dengan pekerjaan, keinginan untuk tetap tinggal, rencana lama waktu untuk tinggal pada perusahaan, dengan menggunakan 5 poin skala Likert (5 = sangat setuju sampai 1 = sangat tidak setuju) yang dapat dilihat pada Lampiran III.

D. SUMBER DATA

1. Data Primer

Sumber data primer adalah sumber data yang didapat langsung dari responden oleh peneliti (Sekaran, 2000). Dalam penelitian ini data primer yang dibutuhkan meliputi hasil data kuesioner dan hasil wawancara dengan responden (sales dari pihak PT. Karya Dibya Mahardika).

2. Data Sekunder

Sedangkan sumber data sekunder adalah sumber data atau informasi yang dikumpulkan orang atau pihak lain yang digunakan peneliti untuk penelitiannya (Sekaran, 2000). Data sekunder yang digunakan dalam penelitian ini meliputi

dokumen-dokumen dan catatan statistik dari PT. Karya Dibya Mahardika. Data perusahaan meliputi : sejarah singkat dan perkembangan perusahaan, visi dan misi perusahaan, daftar nama responden, dan tunjangan dan fasilitas (kesejahteraan) sales.

E. METODE PENGUMPULAN DATA

Pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan beberapa cara, yaitu sebagai berikut :

1. Kuesioner

Kuesioner yaitu dengan memberikan daftar pertanyaan kepada responden dan responden memilih alternatif jawaban yang sudah tersedia. Jawaban atas pertanyaan tersebut, bersifat tertutup, maksudnya alternatif jawaban atas pertanyaan tersebut telah disediakan dan responden tidak diberi kesempatan menjawab yang lain di luar jawaban yang telah disediakan. Kuesioner mengenai Keahlian Penjualan Salesman, Kinerja Penjualan Seorang Sales, Orientasi Pelanggan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, Keinginan Untuk Berhenti.

2. Wawancara

Wawancara yaitu proses memperoleh keterangan dengan tanya jawab antara pewawancara dengan penjawab. Wawancara dilakukan antara peneliti (pewawancara) terhadap pihak perusahaan (bagian

personalia/*Human Resource*) PT. Karya Dibya Mahardika. Data yang diperoleh berupa data-data sekunder yang mendukung penelitian ini.

3. Observasi

Observasi yaitu mengamati secara langsung objek yang diteliti.

Data yang diperoleh dari observasi berupa data-data sekunder yang mendukung penelitian ini.

F. METODE ANALISIS DATA

Dalam penelitian ini, metode analisis data yang digunakan dengan Analisis Deskriptif dan Analisis Kuantitatif.

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif adalah metode analisis data dengan cara mengubah data mentah menjadi bentuk yang lebih mudah dipahami dan diinterpretasikan (Zikmund, 2000). Dalam penelitian ini, analisis deskriptif digunakan untuk menganalisis profil responden dan tanggapan responden terhadap setiap item pertanyaan yang mengkaji mengenai pengaruh Keahlian Penjualan dan Perilaku Penjualan terhadap Kinerja Penjualan Seorang Sales, Orientasi Pelanggan, Kepuasan Kerja, Komitmen Organisasi, dan Keinginan Untuk Berhenti.

2. Analisis Kuantitatif

Analisis kuantitatif adalah metode analisis data dengan menggunakan perhitungan matematis.

a. Uji Validitas Data

Uji validitas digunakan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuesioner. Menurut (Ghozali, 2006), suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Uji validitas dalam penelitian ini dilakukan dengan metode analisis faktor. Kriteria data yang dapat dianalisis faktor adalah data yang menunjukkan KMO (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy*) $> 0,5$, dan *Bartlett's Test of Sphericity* pada signifikan $< 0,05$. Tinggi rendahnya validitas data suatu angket dapat dilihat dari FL (*factor loading*) menurut Hair *et al.*, (1998), jika FL suatu item $> 0,4$ maka item tersebut valid dan sebaliknya. Semakin besar FL, maka semakin penting loading tersebut menginterpretasikan konstraknya.

Secara lebih spesifik dikarenakan konstruk yang hendak diuji merupakan pengujian kembali dari penelitian yang telah dilakukan sebelumnya, dimana pada penelitian sebelumnya telah berhasil mengidentifikasi faktor-faktor yang membentuk konstruk maka dalam

penelitian ini teknik analisis yang dipakai adalah *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Dalam penelitian ini CFA diuji dengan bantuan paket perangkat lunak program SPSS 12.0 *for Windows*. Hair *et al.*, (1998) menyatakan bahwa suatu analisis faktor dinyatakan feasible bila memenuhi syarat uji: Uji KMO dan Bartlett's Tes diatas 0,5 dan signifikansi dibawah 0,05.

b. Uji Reliabilitas

Reliabilitas merujuk pada konsistensi hasil pengukuran jika instrument tersebut digunakan orang atau kelompok yang sama dalam waktu berlainan atau kalau instrument itu digunakan oleh orang atau kelompok yang lain dalam waktu yang sama (Sumadi Suryabrata, 2006). Uji Reliabilitas menunjukkan akurasi dan ketepatan dari pengukurannya (Jogiyanto, 2004). Reliabilitas dari suatu alat pengukuran mencerminkan apakah suatu pengukuran terbebas dari masalah atau error sehingga memberikan hasil pengukuran yang konsisten pada kondisi yang berbeda pada masing-masing butir dalam instrumen (Sekaran, 2000). Dalam hal ini reliabilitas dilihat dari *Cronbach Alpha*. Sekaran (2000) mengklasifikasikan nilai *Cronbach Alpha*, sebagai berikut:

- a. Nilai *Cronbach Alpha* antara 0,80 – 1,0 dikategorikan reliabilitas baik.
- b. Nilai *Cronbach Alpha* antara 0,60 – 0,79 dikategorikan reliabilitas dapat diterima.

- c. Nilai *Cronbach Alpha* $\leq 0,60$ dikategorikan reliabilitas buruk.

Untuk mengukur reliabilitas digunakan Cronbach's Alpa:

$$\alpha = \frac{kr}{1 + (r-1)k}$$

Dimana, α = koefisien reliabilitas

r = mean korelasi antar item

k = jumlah item tiap variable X

c. Uji Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan mengenai suatu hal yang harus diuji kebenarannya (Djarwanto, 1993:183). untuk menguji hipotesis, alat analisis yang digunakan adalah UNIVARIATE REGRESI Analisis yang mengacu pada penelitian sebelumnya oleh Pettijohn *et al.*, (2007). Pengujian yang dilakukan meliputi:

1) Uji t Statistik.

Uji t digunakan untuk menguji koefisien – koefisien secara individu (parsial) antara variabel independen dengan variabel dependen (Djarwanto, 1996:307).

Perhitungan Nilai $t = \frac{b_1}{sb_1}$

b_1 = Koefisien regresi masing – masing variabel

sb_1 = Standar error koefisien regresi masing – masing variabel.

2) Uji F Statistik.

Uji F statistik digunakan untuk menguji apakah variabel independen secara bersama – sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

Perhitungan F : $\frac{R^2/k}{(1-R^2)/(n-k-1)}$

Keterangan:

R : Koefisien regresi

k : jumlah variabel

n : jumlah sample

3) Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Uji koefisien determinasi (ketepatan perkiraan) dilakukan untuk mengetahui seberapa besar prosentase pengaruh dari semua variable bebas yang diteliti dan variable lain yang tidak diteliti.

Hal lain ditunjukkan oleh besarnya koefisien determinasi (R^2) yang besarnya antara 0-1 atau $0 \leq R^2 \leq 1$. Jika R^2 mendekati 1, ini menunjukkan bahwa variabel terikat sehingga model yang digunakan dapat dikatakan baik. Sedangkan bila R^2 mendekati 0, berarti variabel bebas sama sekali tidak berpengaruh terhadap variabel terikat sehingga model yang digunakan kurang tepat.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi obyek penelitian

1. Nama : PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA
2. Kantor Pusat : Jl. Raya A yani km 45 Tawangrejo Pandaan Pasuruan Jawa Timur

3. Telepon : (0343) 632457
4. Tempat Penelitian : Kantor Cabang distribusi dan penjualan Jogja, Solo, dan Semarang
5. Jenis Usaha : Industri Rokok

1. Sejarah Berdirinya Perusahaan

PT. Karya Dibya Mahardika merupakan anak perusahaan dari PT. Gudang Garam yang didirikan oleh Indra Wonowidjojo pada tahun 2007. Pria berusia 23 tahun ini adalah anak kedua Susilo Wonowidjojo, pengusaha rokok nasional. Usaha PT. Karya Dibya Mahardika kemudian menggandeng mitra bisnis lainnya yaitu Djoko Susanto sebagai mitra pendistribusian dari produk PT. Karya Dibya Mahardika. Indra mengajak sekaligus menjadikan Djoko mentornya dalam mengembangkan Absolute (salah satu produk dari PT. Karya Dibya Mahardika) karena jam terbangnya di industri rokok yang tinggi. Bahkan, Indra juga melibatkan putra kelima Djoko, Harryanto Susanto (24 tahun). Indra dan Harryanto sudah berteman lama semasa studi di Amerika Serikat. Kerja sama ini merupakan tantangan besar buat Djoko. Apalagi, Indra memercayakan secara penuh distribusi Absolute ini kepada Djoko yang masih dianggap sebagai jagonya di bidang ini.

Kepiawaian Djoko tak diragukan lagi. Sepak terjangnya di industri rokok sejak 1967 menjadi jaminan. Dalam mengelola Absolute sebagai produk dari PT. Karya Dibya Mahardika, ia banyak mengacu pada cara kerja yang dilakukannya semasa mengelola Panamas. Membangun Absolute, menurut Joko, tak jauh berbeda dari berjualan A Mild. Dulu, rokok mild milik HM Sampoerna ini membutuhkan waktu tiga bulan untuk melihat reaksi pasar. Dengan 51 cabang kantor penjualan PT.

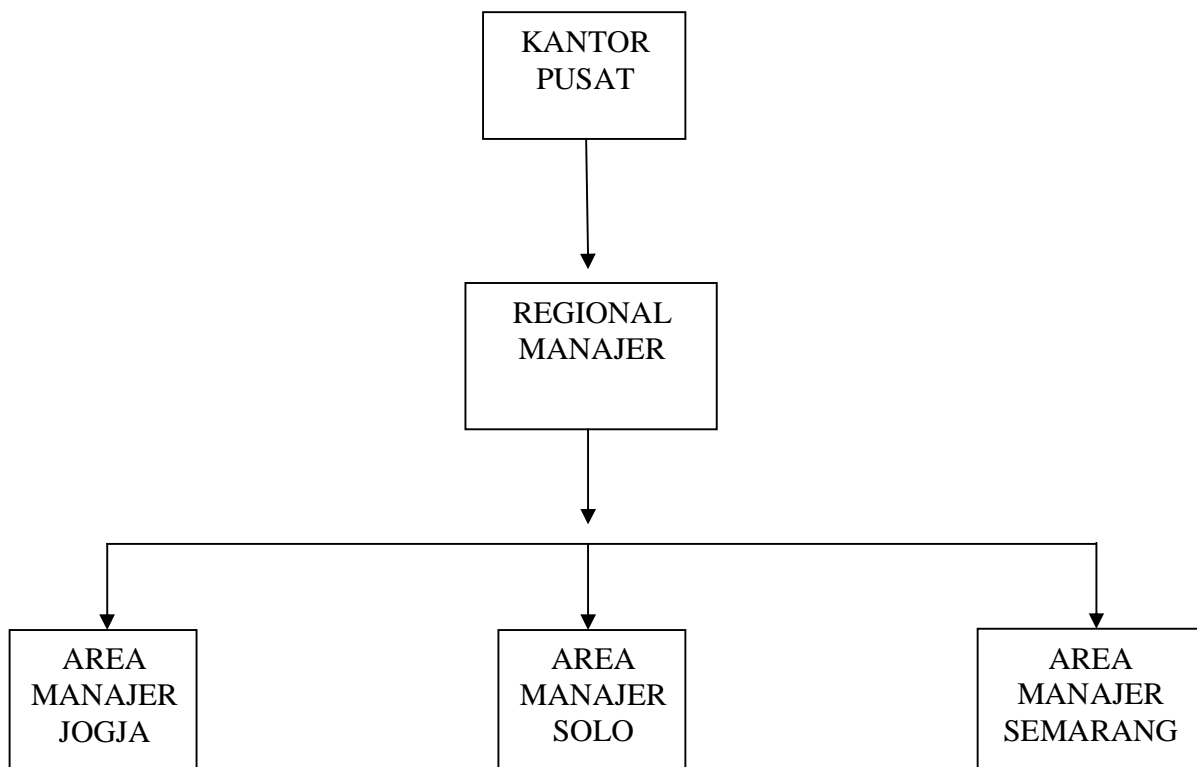
Karya Dibia Mahardika, 2.850 gerai jaringan Alfamart, dan toko-toko modern, kini Djoko menjual Absolute. Sasarannya adalah orang berjiwa muda yang menghargai kualitas dan kemantapan rasa. Secara demografi target pasarnya pengusaha, profesional dan karyawan usia 25-35 tahun di kelas A, B+ dan B.

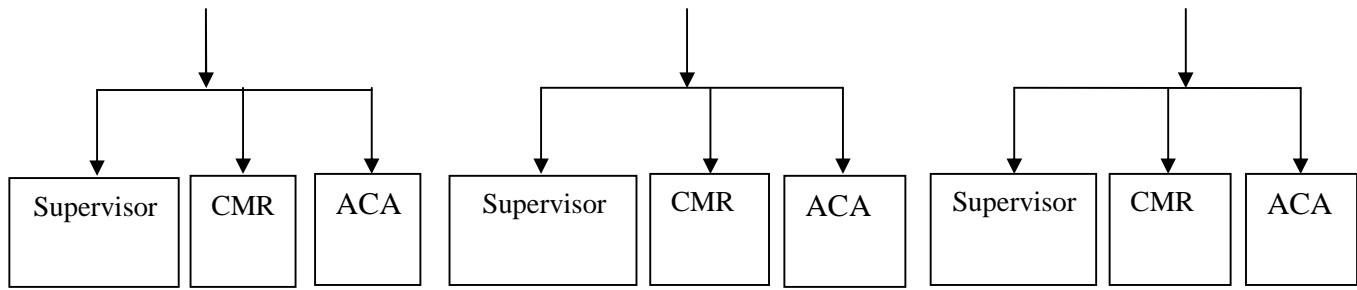
2. Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi. Struktur organisasi ini memberikan kerangka kerja yang menyeluruh mulai dari perencanaan, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan tindakan pengendalian setiap lini dalam organisasi, serta adanya hubungan sinergi antar elemen dalam organisasi. Tujuan dari dibentuknya struktur organisasi agar setiap kegiatan perusahaan dapat berjalan lancar sesuai dengan jadwal kerja demi tercapainya tujuan perusahaan. Struktur organisasi pada dasarnya merupakan pemisahan antara tugas, wewenang dan tanggung jawab dari tiap – tiap elemen dalam organisasi untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi yang telah ditetapkan.

Pada PT. Karya Dibia Mahardika terdapat regional – regional yang dibuat untuk mengkoordinasi pada setiap kantor cabang di wilayah, misalnya regional Jawa Tengah yang dipimpin oleh seorang Regional Manajer yang terdiri dari 3 kantor cabang yaitu Jogja, Solo, dan Semarang yang mana regional tersebut membawahi kantor cabang dan Area manajer sebagai pimpinan cabang. Kemudian Area manajer sebagai pimpinan cabang membawahi Supervisor, CMR (*Consumer Marketing Representatif*) dan ACA (*Area Coordinator Accounting*). Supervisor dalam hal ini membawahi Sales grosir, Sales model outlet, Sales Canvas, dan Sales Motoris.

Sedangkan ACA membawahi Kepala Gudang, Pengadministrasian cash besar, dan Pengadminsitrasian cash kecil.





Sumber : PT Karya Dibya Mahardika area Solo

Gambar IV. 1
Struktur Organisasi PT. Karya Dibya Mahardika Regional Jogja, Solo dan Semarang

3. Tanggungjawab dan wewenang masing-masing jabatan di PT. Karya Dibya Mahardika

a. Regional Manajer

Tugas dan wewenang dari Regional Manajer adalah :

- 1) Mengkordinir strategi pemasaran dan distribusi pada area.
- 2) Menerima laporan tanggung jawab dari tiap area manajer
- 3) Melaporkan perkembangan – perkembangan kepada Kantor Pusat.

b. Area Manajer

Tugas dan wewenang dari Area Manajer adalah :

- 1) Menetapkan waktu rencana – rencana penjualan promosi pada suatu daerah di area kewenanganya

- 2) Menentukan strategi pemasaran yang menyangkut pendistribusian, pengembangan promosi di areanya
- 3) Menentukan strategi promosi untuk meningkatkan pengenalan dan penkomunikasian produk pada konsumen di areanya
- 4) Mengawasi dan mengkoordinir tugas dari Supervisor, CMR, ACA

c. Supervisor

Tugas dan wewenang dari Supervisor adalah :

- 1) Menjaga keberadaan produk disuatu outlet
- 2) Koordinator pendistribusi barang
- 3) Koordinator Penetrasi produk di Pasar
- 4) Koordinator materi pendukung produk

d. CMR (*Consumer Marketing Representatif*)

Tugas dan wewenang dari CMR adalah :

- 1) Melaksanakan program promosi
- 2) Menganalisa kegiatan competitor
- 3) Menganalisa pendukung penjualan tiap area.

e. ACA (*Area Cordinator Accounting*)

Tugas dan wewenang dari CMR adalah :

- 1) Pengadministrasian keuangan
- 2) Pengadministrasian stock barang

4. Visi dan misi PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA

Visi PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA adalah:

- a. Menjadi perusahaan besar yang terpadang, menguntungkan dan memiliki peran dominan dalam industri rokok domestik.

Misi PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA adalah :

- b. Menyediakan produk-produk inovatif bermutu tinggi yang memenuhi, bahkan melebihi harapan konsumen sekaligus memberikan manfaat bagi semua Stakeholder.

5. Sumber Daya Manusia di PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Area.

- a. Jumlah karyawan

1) PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Area Jogja

Tabel IV.1
Jumlah Karyawan

Jenis Pekerjaan	Jumlah
Area Manajer	1
ACA	1
SPV	1
CMR	1
Kas Besar	1
Kas Kecil	1
Kepala Gudang	1
Sales WS	2

Sales MO	1
Sales Kanvas	4
Sales Motoris	5
Driver	9
Satpam	4
Helper	1
Total	33

Sumber : PT Karya Dibya Mahardika

2) PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Area Solo

Tabel IV.2
Jumlah Karyawan

Jenis Pekerjaan	Jumlah
Area Manajer	1
ACA	1
SPV	1
CMR	1
Kas Besar	1
Kas Kecil	1
Kepala Gudang	1
Sales WS	2
Sales MO	1
Sales Kanvas	6
Sales Motoris	6

Driver	9
Satpam	4
Helper	1
Total	36

Sumber : PT Karya Dibya Mahardika

3) PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Area Semarang

Tabel IV.3
Jumlah Karyawan

Jenis Pekerjaan	Jumlah
Area Manajer	1
ACA	1
SPV	1
CMR	1
Kas Besar	1
Kas Kecil	1
Kepala Gudang	1
Sales WS	2
Sales MO	1
Sales Kanvas	4

Sales Motoris	6
Driver	9
Satpam	4
Helper	1
Total	34

Sumber : PT Karya Dibya Mahardika

b. Perekrutan tenaga kerja

PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA selama ini melakukan perekrutan dengan cara beriklan melalui media massa dan dalam perkrutan tersebut dilakukan dengan model wawancara kerja secara langsung oleh Supervisor dan Area manajer. Dan dalam perkrutan tersebut lebih diutamakan orang yang memiliki kompetensi dan pengalaman kerja pada bidang yang akan dimasukinya.

c. Sistem jam kerja karyawan

Sistem jam kerja di PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA berlaku mulai jam 08.00 Wib sampai dengan jam 16.00 Wib.

d. Kesejahteraan karyawan.

Untuk meningkatkan semangat kerja dan etos kerja karyawan/sales, perusahaan memberikan kompensasi yang sesuai dengan kinerja karyawan/sales tersebut. Untuk kompensasi berupa gaji tetap

diberikan sekali dalam satu bulan tepatnya pada akhir bulan. Peninjauan gaji dilakukan setiap 6 bulan sekali. Selain kompensasi berupa gaji tersebut, semua karyawan di PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA mendapatkan fasilitas berupa tunjangan – tunjangan diantaranya :

1. Jaminan sosial
2. Tunjangan kematian dan kecelakaan kerja
3. Uang jalan harian
4. Asuransi kesehatan
5. Jaminan perjalanan dinas
6. Tunjangan hari raya.

B. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif dimaksudkan untuk mengetahui karakteristik dan tanggapan responden terhadap item-item pertanyaan dalam kuesioner. Responden dalam penelitian ini adalah sales perusahaan rokok PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Regional Jawa Tengah meliputi Jogja, Solo dan Semarang. Teknik pengambilan sampel menggunakan kuota sampling.

Pada penelitian ini kuesioner yang disebarkan adalah sebanyak 40 kuesioner. Jumlah kuesioner yang bisa dikumpulkan kembali oleh peneliti adalah sejumlah 40 kuesioner (*respon rate* 100 %) dan tidak ada kuesioner yang rusak. Jumlah data yang terkumpul telah memenuhi ukuran sampel minimum yang disyaratkan.

1. Karakteristik Responden

Gambaran tentang karakteristik responden diperoleh dari data diri yang terdapat pada bagian data responden yang meliputi usia, pendidikan terakhir, lama bekerja dan gaji yang disajikan pada Tabel IV.4, IV.5, IV.6 dan IV.7 berikut ini:

Tabel IV.4
Deskripsi Responden Penelitian
Berdasarkan Usia

Usia (Tahun)	Jumlah Responden	Persentase
< 25	3	7,5
25 – 35	32	80
36 – 50	5	12,5
TOTAL	40	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel IV.4 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden berusia 25 – 35 tahun yaitu sejumlah 32 orang (80%).

Tabel IV.5
Deskripsi Responden Penelitian
Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah Responden	Persentase
SMA	13	32,5
Diploma	18	45
Sarjana	9	22,5
TOTAL	40	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel IV.5 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 18 orang (45%) mempunyai tingkat pendidikan terakhir Diploma.

Tabel IV.6
Deskripsi Responden Penelitian

Berdasarkan Lama Bekerja

Lama Bekerja (Tahun)	Jumlah Responden	Persentase
< 1	5	12,5
1 – 2	32	80
2 – 3	3	7,5
TOTAL	40	100

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan Tabel IV.6 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 32 orang (80%) telah bekerja selama 1 – 2 tahun.

Tabel IV.7
Deskripsi Responden Penelitian
Berdasarkan Gaji

Gaji (Rp)	Jumlah Responden	Persentase
< 1 juta	7	17,5
1 – 1,5 juta	26	65
1,6 – 2 juta	7	17,5
TOTAL	40	100

Sumber : Data primer yang diolah

Berdasarkan Tabel IV.7 dapat diketahui bahwa sebagian besar responden yaitu 26 orang (65%) mempunyai gaji sebesar Rp. 1.000.000,- s/d Rp. 1.500.000,-

.

2. Tanggapan Responden

Tanggapan responden terhadap kuesioner yang diberikan peneliti nampak pada jawaban responden. Dalam analisis ini akan diuraikan mengenai kecenderungan pendapat dan tanggapan dari sales perusahaan rokok PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Regional Jawa Tengah meliputi Jogja, Solo dan Semarang selaku responden dalam penelitian ini. Pernyataan-pernyataan responden mengenai variabel penelitian dapat dilihat pada jawaban responden

terhadap kuesioner yang diberikan peneliti dan pernyataan ini membentuk skala Likert, dimana skala Likert ini dapat digunakan untuk mengukur sikap.

a. Tanggapan Responden Mengenai Keahlian Penjualan

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 40 orang terhadap item pernyataan keahlian penjualan sebanyak 14 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pernyataan adalah sebagai berikut:

Tabel IV.8
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Keahlian Penjualan

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		STP	TP	N	P	SP
1	Saya selalu mendekati pelanggan dengan menggunakan teknik pendekatan yang tepat.	-	7,5	17,5	55	20
2	Pemrospekan / Presentasi Penjualan pada konsumen adalah sebuah kegiatan rutin.	-	10	27,5	42,5	20
3	Saya mampu menyelesaikan keberatan yang dirasakan oleh pelanggan.	-	10	25	47,5	17,5
4	Saya adalah seorang ahli dalam bernegosiasi.	-	2,5	45	52,5	-
5	Menanyakan pesanan pada pelanggan adalah bagian penting dari kesuksesan saya.	-	7,5	27,5	50	15
6	Jika pelanggan ragu-ragu untuk membeli, saya mencoba mendorong mereka untuk membeli.	-	5	25	50	20
7	Saya mengetahui tentang produk yang saya jual.	-	-	42,5	57,5	-

8	Saya memberikan pertanyaan kepada pelanggan untuk membuat mereka bicara tentang produk yang saya jual.	-	2,5	27,5	50	20
9	Saya belajar sebanyak mungkin mengenai keadaan dan keinginan pelanggan sebelum saya menjual produk saya.	-	5	15	57,5	22,5
10	Saya mengawali dengan pernyataan yang menarik agar pelanggan mau berbicara.	-	2,5	22,5	37,5	37,5
11	Saya mampu membuat pelanggan memahami bagaimana mereka akan mendapat keuntungan dari menggunakan/menjual kembali produk saya.	-	10	20	40	30
12	Saya dapat membuat presentasi yang jelas dan lengkap tentang produk yang saya jual.	-	5	17,5	45	32,5
13	Saya selalu menunjukkan produk kepada pelanggan ketika saya sedang menawarkan produk tersebut.	-	7,5	20	45	27,5
14	Saya belajar tentang keinginan dan keadaan pelanggan sebelum menyarankan produk saya untuk dibeli.	-	2,5	17,5	47,5	32,5

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Tabel IV.8 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan penting dan sangat penting, paling rendah sebesar 52,5 % yang dapat diartikan bahwa responden merasa keahlian penjualan penting untuk mereka miliki. Keahlian penjualan yang terpenting menurut responden adalah seorang sales harus belajar tentang keinginan dan keadaan pelanggan sebelum menyarankan produk untuk dibeli, sedangkan yang tidak begitu penting menurut responden adalah seorang sales harus ahli dalam bernegosiasi.

b. Tanggapan Responden Mengenai Perilaku Penjualan

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 40 orang terhadap item pernyataan perilaku penjualan sebanyak 5 item. Dari data kuesioner yang

terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pernyataan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.9
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Perilaku Penjualan

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		STP	TP	N	P	SP
1	Saya selalu sopan dan ramah kepada pelanggan saya.	-	5	50	42,5	2,5
2	Apa yang saya katakan pada pelanggan lebih penting daripada apa yang pelanggan katakan kepada saya.	-	7,5	35	52,5	5
3	Saya mendengarkan apa yang pelanggan katakan.	-	5	42,5	47,5	5
4	Saya bekerja untuk membuat pelanggan menyadari bahwa mereka saya hargai.	-	5	30	60	5
5	Saya sering sombong dan merendahkan pelanggan saya.	-	5	57,5	32,5	5

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Tabel IV.9 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan penting dan sangat penting untuk item pernyataan no 1-4, paling rendah sebesar 45% dan untuk item pernyataan no 5 yang merupakan pernyataan negatif, sebagian besar responden menjawab netral dapat diartikan bahwa responden merasa perilaku penjualan penting untuk mereka miliki. Perilaku penjualan terpenting menurut responden adalah seorang sales bekerja untuk membuat pelanggan menyadari bahwa mereka dihargai, sedangkan perilaku yang tidak begitu penting untuk dimiliki adalah apa yang sales katakan lebih penting daripada apa yang pelanggan katakan kepada sales.

c. Tanggapan Responden Mengenai Kinerja Sales

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 40 orang terhadap item pernyataan kinerja sales sebanyak 5 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pernyataan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.10
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Kinerja Sales

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		SB	B	N	LB	SLB
1	Kontribusi Anda untuk perusahaan anda terhadap pangsa pasar. (anda dibanding dengan salesman yang lain)	-	-	35	47,5	17,5
2	Menjual produk dengan keuntungan yang tinggi untuk perusahaan. (anda dibanding dengan salesman yang lain)	-	12,5	25	55	7,5
3	Cepat menghasilkan penjualan atas produk baru perusahaan. (anda dibanding dengan salesman yang lain)	-	-	30	52,5	17,5
4	Melebihi target penjualan. (anda dibanding dengan salesman yang lain)	-	-	35	50	15
5	Membantu supervisor penjualan anda dalam memenuhi tujuannya. (anda dibanding dengan salesman yang lain)	-	-	32,5	50	17,5

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Tabel IV.10 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan lebih baik dan sangat lebih baik, paling rendah sebesar 62,5% yang dapat diartikan bahwa responden merasa kinerja mereka sudah lebih baik dibanding salesman

lain, terutama dalam hal cepat menghasilkan penjualan atas produk baru perusahaan.

d. Tanggapan Responden Mengenai Orientasi Pelanggan

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 40 orang terhadap item pernyataan orientasi pelanggan sebanyak 6 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pernyataan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.11
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Orientasi Pelanggan

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1	Seorang salesman harus memiliki kepentingan terbaik untuk pelanggan dalam pikiran mereka.	-	10	12,5	52,5	25
2	Saya menawarkan produk yang cocok dengan keinginan pelanggan.	5	17,5	27,5	35	15
3	Saya mencoba untuk menentukan keinginan pelanggan.	5	17,5	22,5	47,5	7,5
4	Aku mencoba untuk menjual ke semua pelanggan saya dapat.	5	15	15	50	15
5	Saya hanya menyajikan produk kepada pelanggan dan saya percaya ia akan membeli .	-	22,5	40	20	17,5
6	Saya membesar-besarkan saat menjelaskan produk untuk membuat mereka lebih menarik untuk membeli .	-	22,5	45	25	7,5

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Tabel IV.11 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju untuk item pernyataan no 1-4, paling rendah sebesar 50% dan untuk item pernyataan no 5 dan 6 yang merupakan pernyataan negatif, sebagian besar responden menjawab netral dapat diartikan bahwa orientasi

pelanggan yang dimiliki responden sudah baik, terutama dalam hal seorang sales harus memiliki kepentingan terbaik untuk pelanggan dalam pikiran mereka.

e. Tanggapan Responden Mengenai Kepuasan Kerja

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 40 orang terhadap item pertanyaan kepuasan kerja sebanyak 9 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pernyataan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.12
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Kepuasan Kerja

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1	Manager Utama perusahaan saya memberikan informasi yang cukup tentang kinerja pekerjaan saya.	-	5	32,5	52,5	10
2	Supervisor saya memberikan informasi yang cukup tentang kinerja saya.	-	-	42,5	45	12,5
3	Saya puas dengan macam-macam aktifitas dari pekerjaan saya.	-	2,5	47,5	35	15
4	Saya puas dengan kebebasan yang dapat saya lakukan dari apa yang saya inginkan dari pekerjaan saya.	-	5	45	37,5	12,5
5	Saya puas dengan kesempatan yang diberikan pada pekerjaan saya untuk berinteraksi dengan orang lain.	-	2,5	32,5	50	15
6	Pekerjaan saya punya cukup kesempatan untuk berpikir dan bertindak menurut saya (independen).	-	2,5	40	47,5	10
7	Saya puas dengan kesempatan yang diberikan pada saya untuk menyelesaikan tugas dari pekerjaan saya.	-	2,5	32,5	47,5	17,5
8	Saya puas dengan kompensasi yang saya terima untuk pekerjaan saya.	-	7,5	17,5	70	5
9	Saya puas dengan keamanan kerja yang diberikan kepada saya.	-	10	22,5	42,5	25

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Tabel IV.12 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju, paling rendah sebesar 50% yang dapat diartikan bahwa kepuasan kerja yang dimiliki responden sudah baik, terutama dalam hal kompensasi yang diterima.

f. Tanggapan Responden Mengenai Komitmen Organisasi

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 40 orang terhadap item pernyataan komitmen organisasi sebanyak 13 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pernyataan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.13
Deskripsi Tanggapan Responden
Terhadap Komitmen Organisasional

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1	Saya bersedia bekerja keras untuk membuat organisasi ini sukses.	-	7,5	45	42,5	5
2	Saya menceritakan pada teman-teman saya , ini adalah perusahaan yang baik untuk bekerja.	-	-	47,5	37,5	15
3	Saya merasa memiliki kesetiaan yang sedikit kepada perusahaan ini.	7,5	40	45	7,5	-
4	Saya akan menerima semua jenis tugas pekerjaan untuk tetap bekerja dalam perusahaan ini.	-	2,5	47,5	42,5	7,5
5	Saya bangga untuk memberitahu kepada orang lain bahwa saya bagian dari perusahaan ini.	-	-	47,5	40	12,5
6	Jenis pekerjaan yang saya lakukan lebih penting menurut saya daripada perusahaan tempat saya bekerja.	7,5	52,5	35	5	-
7	Perusahaan ini menginspirasi saya menjadi yang terbaik dalam kinerja saya.	-	2,5	32,5	60	5
8	Saya akan meninggalkan perusahaan ini dan hanya akan membuat sedikit	25	30	37,5	7,5	-

	perubahan pada diri saya jika saya meninggalkannya.					
9	Lebih dari perusahaan lain, saya hebat dalam pekerjaan saya dan saya senang saya memilih perusahaan ini.	-	12,5	32,5	42,5	12,5
10	Ada sedikit yang bisa saya peroleh dengan tetap tinggal bersama perusahaan ini .	15	40	40	5	-
11	Saya merasa sulit untuk setuju dengan kebijakan perusahaan ini pada masalah-masalah karyawan .	2,5	45	42,5	10	-
12	Saya yakin ini adalah perusahaan yang terbaik untuk bekerja.	-	-	42,5	45	12,5
13	Memutuskan untuk bekerja pada perusahaan ini adalah sebuah kesalahan .	20	35	42,5	2,5	-

Sumber : data primer yang diolah

Tabel IV.13 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan setuju dan sangat setuju untuk item pernyataan no 1,2,4,5,7,9,12, paling rendah sebesar 47,5% dan untuk item pernyataan no 3,6,8,10,11 yang merupakan pernyataan negatif, responden yang menjawab tidak setuju dan sangat tidak setuju, paling rendah sebesar 47,5% dapat diartikan bahwa komitmen organisasi yang dimiliki responden sudah baik, terutama dalam hal perusahaan dapat menginspirasi responden menjadi yang terbaik dalam kinerjanya.

g. Tanggapan Responden Mengenai Keinginan untuk Berhenti

Deskripsi tanggapan responden sebanyak 40 orang terhadap item pernyataan keinginan untuk berhenti sebanyak 4 item. Dari data kuesioner yang terdapat pada lampiran dapat dilihat deskripsi tanggapan responden pada setiap item pernyataan adalah sebagai berikut :

Tabel IV.14
Deskripsi Tanggapan Responden

Terhadap Keinginan untuk Berhenti

No	Pernyataan	Jumlah Jawaban Responden (%)				
		STS	TS	N	S	SS
1	Ada pekerjaan lain yang lebih saya sukai daripada daripada tempat saya sekarang bekerja.	12,5	50	30	5	2,5
2	Saya telah berpikir memilih organisasi lain sejak mulai bekerja di sini.	15	60	17,5	5	2,5
3	Saya berniat untuk tetap bersama organisasi ini untuk waktu yang lama.	2,5	20	42,5	35	-
4	Saya berniat bekerja untuk perusahaan ini untuk tiga tahun kedepan atau lebih.	2,5	17,5	35	17,5	27,5

Sumber : data primer yang diolah, 2010

Tabel IV.14 menunjukkan bahwa responden yang menyatakan tidak setuju dan sangat tidak setuju untuk item pernyataan no 1 dan 2, paling rendah sebesar 62,5% dan untuk item pernyataan no 3 dan 4 yang merupakan pernyataan positif, sebagian besar responden menjawab netral dan setuju dapat diartikan bahwa keinginan untuk berhenti yang dimiliki responden rendah.

C. Uji Validitas

Uji validitas bertujuan untuk menjelaskan ketepatan dan kecermatan suatu alat ukur dalam melakukan fungsi ukurnya. Suatu instrumen dianggap memiliki validitas tinggi jika dapat memberikan hasil pengukuran yang sesuai dengan tujuannya. Pengujian validitas dilakukan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA). Setiap item pertanyaan harus mempunyai *factor loading* yang $\geq 0,50$ (Hair *et al.*, 1998). Adapun hasil pengujian validitas dengan faktor analisis dapat dilihat pada tabel-tabel berikut ini:

Tabel IV.15
Hasil Analisis Faktor
Keahlian Penjualan dan Perilaku Penjualan

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
KP1	.816	
KP2	.885	
KP3	.846	
KP4		
KP5	.839	
KP6	.812	
KP7		
KP8	.858	
KP9	.846	
KP10	.733	
KP11	.731	
KP12	.686	
KP13	.689	
KP14	.720	
PP1		.725
PP2		.818
PP3		.734
PP4		.791
PP5		.851

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis faktor dari Tabel IV.15 ada 2 item pernyataan yang tidak valid yaitu KP4 dan KP7. Analisis faktor dilakukan kembali dengan menghilangkan 2 item pernyataan tersebut. Hasil analisis pada Tabel IV.16 menunjukkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid, karena setiap item pernyataan yang menjadi indikator masing-masing variabel telah ekstrak secara sempurna dan mempunyai *factor loading* $\geq 0,50$.

Tabel IV.16
Hasil Analisis Faktor
Keahlian Penjualan dan Perilaku Penjualan

Rotated Component Matrix

	Component	
	1	2
KP1	.802	
KP2	.873	
KP3	.829	
KP5	.826	

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Tabel IV.17
Hasil Analisis Faktor
Kinerja Sales, Orientasi Pelanggan, Kepuasan Kerja,
Komitmen Organisasi dan Keinginan untuk Berhenti
Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
KO1	.790				
KO2	.768				
KO3	.783				
KO4	.635				
KO5	.680				

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

Berdasarkan hasil analisis faktor dari Tabel IV.17 ada 7 item pernyataan yang tidak valid yaitu KO7, KO9, KO13, KK7, KK8, KK9 dan KS3. Analisis faktor dilakukan kembali dengan menghilangkan 7 item pernyataan tersebut. Hasil analisis pada Tabel IV.18 menunjukkan bahwa semua item pernyataan dinyatakan valid,

karena setiap item pernyataan yang menjadi indikator masing-masing variabel telah ekstrak secara sempurna dan mempunyai *factor loading* $\geq 0,50$.

Tabel IV.18
Hasil Analisis Faktor
Kinerja Sales, Orientasi Pelanggan, Kepuasan Kerja,
Komitmen Organisasi dan Keinginan untuk Berhenti
Rotated Component Matrix

	Component				
	1	2	3	4	5
KO1	.830				
KO2	.798				
KO3	.819				
KO4	.637				
KO5	.691				
KO6	.677				
KO8	.539				
KO10	.830				
KO11	.586				
KO12	.541				
KK1		.825			
KK2		.726			
KK3		.732			
KK4		.775			
KK5		.647			
KK6		.786			
KUB1				.811	
KUB2				.764	
KUB3				.900	
KUB4				.812	
OP1			.684		
OP2			.903		
OP3			.811		
OP4			.832		
OP5			.728		
OP6			.688		
KS1					.712
KS2					.628
KS4					.813
KS5					.862

Sumber : Data primer yang diolah, 2010

D. Uji Reliabilitas

Setelah pengujian validitas, maka tahap selanjutnya adalah pengujian reliabilitas yang bertujuan untuk mengetahui konsistensi item-item pertanyaan yang digunakan.

Untuk mengukur reliabilitas dari instrument penelitian ini dilakukan dengan menggunakan koefisien *Cronbach Alpha*. Nilai *Cronbach Alpha* antara 0,80 – 1,0 dikategorikan reliabilitas baik, nilai 0,60 – 0,79 dikategorikan reliabilitasnya dapat diterima, nilai $\leq 0,60$ dikategorikan reliabilitasnya buruk (Sekaran, 2006: 182). Dari hasil pengujian reliabilitas variabel dengan menggunakan bantuan program *SPSS 11.5 for Windows* didapatkan nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel sebagai berikut:

Tabel IV.19
Hasil Uji Reliabilitas

Variabel	<i>Cronbach's Alpha</i>	Keterangan
Keahlian Penjualan (KP)	0,9454	Baik
Perilaku Penjualan (PP)	0,8714	Baik
Kinerja Sales (KS)	0,8388	Baik
Orientasi Pelanggan (OP)	0,8907	Baik
Kepuasan Kerja (KK)	0,8827	Baik
Komitmen Organisasi (KO)	0,9076	Baik
Keinginan untuk Berhenti (KUB)	0,8500	Baik

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel IV.19 dapat diketahui bahwa semua variabel dalam penelitian ini memiliki reliabilitas yang baik karena *Cronbach's Alpha* ada di antara 0,80 sampai dengan 1,0.

E. Uji Hipotesis

Untuk menguji hipotesis-hipotesis dalam penelitian ini digunakan *Univariate Regression Analysis* dengan bantuan program *SPSS 11.5*, untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel berikut ini:

Tabel IV.20
Hasil Uji *Univariate Regression Analysis*

Variabel	β	Nilai t (p)	Nilai F (p)	Adj.R ²
Keahlian Penjualan				
Kinerja Sales	0,341	2,512 (0,016)	6,311 (0,016)	0,120
Orientasi Pelanggan	0,479	2,641 (0,012)	6,973 (0,012)	0,133
Kepuasan Kerja	0,330	2,496 (0,017)	6,231 (0,017)	0,118
Komitmen Organisasi	0,269	2,112 (0,041)	4,460 (0,041)	0,081
Keinginan untuk Berhenti	-0,414	-2,293 (0,027)	5,258 (0,027)	0,098
Perilaku Penjualan				
Kinerja Sales	0,357	2,143 (0,039)	4,593 (0,039)	0,084
Orientasi Pelanggan	0,845	4,366 (0,000)	19,059 (0,000)	0,317
Kepuasan Kerja	0,433	2,763 (0,009)	7,633 (0,009)	0,145
Komitmen Organisasi	0,453	3,142 (0,003)	9,873 (0,003)	0,185
Keinginan untuk Berhenti	-0,132	-0,572 (0,571)	0,327 (0,571)	-0,018

Sumber: Data primer yang diolah, 2010

Dari Tabel IV.20 dapat diketahui bahwa keahlian penjualan berpengaruh pada kelima variabel dependennya, yaitu kinerja sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti. Hal ini dapat dilihat nilai t yang signifikan pada $p < 0,05$. Untuk variabel perilaku penjualan hanya berpengaruh pada keempat variabel dependennya, yaitu kinerja sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi. Sedangkan untuk variabel keinginan untuk berhenti, perilaku penjualan tidak berpengaruh, karena nilai t memiliki tingkat signifikansi

diatas 0,05. Nilai F pada dasarnya menunjukkan apakah semua variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh secara bersama-sama terhadap variabel dependen (Ghozali, 2005). Tabel IV.20 menunjukkan bahwa model regresi dalam penelitian ini signifikan karena memiliki nilai F dengan tingkat signifikansi $p < 0,05$, kecuali untuk model regresi perilaku penjualan berpengaruh pada keinginan untuk berhenti, model regresi ini tidak signifikan karena memiliki tingkat signifikansi diatas 0,05.

F. Pembahasan

Berikut adalah pembahasan untuk setiap hipotesis dalam penelitian ini :

1. Hipotesis 1 : Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan akan secara positif berpengaruh pada kinerja seorang sales.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.20 di mana nilai β keahlian penjualan pada kinerja seorang sales sebesar 0,341 signifikan pada $p < 0,05$ dan β perilaku penjualan pada kinerja seorang sales sebesar 0,357 signifikan pada $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **H₁** yang menyatakan persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan akan secara positif berpengaruh pada kinerja seorang sales **didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja seorang sales. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan keahlian penjualan dan perilaku penjualan

yang dimiliki seorang sales akan mengakibatkan meningkatnya kinerja seorang sales. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Pettijohn *et al.*, (2007), yang menunjukkan hanya keahlian penjualan yang berpengaruh pada kinerja seorang sales sedangkan perilaku penjualan tidak berpengaruh.

Jadi keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang dimiliki seorang sales, seperti aktif mendengarkan, penjualan yang adaptif, pengetahuan produk, negosiasi, bersikap ramah, sopan serta menghargai pelanggan berpengaruh positif pada kinerja mereka.

2. Hipotesis 2 : Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan secara positif berpengaruh pada orientasi pelanggan pada penjualan.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.20 di mana nilai β keahlian penjualan pada orientasi pelanggan sebesar 0,479 signifikan pada $p < 0,05$ dan β perilaku penjualan pada orientasi pelanggan sebesar 0,845 signifikan pada $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **H₂** yang menyatakan persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku yang akan secara positif berpengaruh pada orientasi pelanggan pada penjualan **didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan pada orientasi pelanggan pada penjualan. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang dimiliki seorang sales akan mengakibatkan meningkatnya orientasi pelanggan pada penjualan. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian

Pettijohn *et al.*, (2007), yang menunjukkan keahlian penjualan dan perilaku penjualan berpengaruh pada orientasi pelanggan pada penjualan.

Jadi keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang dimiliki seorang sales, seperti aktif mendengarkan, penjualan yang adaptif, pengetahuan produk, negosiasi, bersikap ramah, sopan serta menghargai pelanggan berpengaruh positif pada orientasi pelanggan pada penjualan.

3. Hipotesis 3 : Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan secara positif berpengaruh pada kepuasan kerja.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.20 di mana nilai β keahlian penjualan pada kepuasan kerja sebesar 0,330 signifikan pada $p < 0,05$ dan β perilaku penjualan pada kepuasan kerja sebesar 0,433 signifikan pada $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **H₃** yang menyatakan persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku yang akan secara positif berpengaruh pada kepuasan kerja **didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan pada kepuasan kerja. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang dimiliki seorang sales akan mengakibatkan meningkatnya kepuasan kerja. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Pettijohn *et al.*, (2007), yang menunjukkan hanya keahlian penjualan yang berpengaruh pada kepuasan kerja, sedangkan perilaku penjualan tidak berpengaruh pada kepuasan kerja.

Jadi keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang dimiliki seorang sales, seperti aktif mendengarkan, penjualan yang adaptif, pengetahuan produk, negosiasi, bersikap ramah, sopan serta menghargai pelanggan berpengaruh positif pada kepuasan kerja.

4. Hipotesis 4 : Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan secara positif berpengaruh pada komitmen organisasional.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.20 di mana nilai β keahlian penjualan pada komitmen organisasional sebesar 0,269 signifikan pada $p < 0,05$ dan β perilaku penjualan pada komitmen organisasional sebesar 0,453 signifikan pada $p < 0,05$, maka dapat disimpulkan bahwa **H₄** yang menyatakan persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku yang akan secara positif berpengaruh pada komitmen organisasional **didukung**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan dalam penelitian ini berpengaruh positif dan signifikan pada komitmen organisasional. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang dimiliki seorang sales akan mengakibatkan meningkatnya komitmen organisasional. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pettijohn *et al.*, (2007), yang menunjukkan keahlian penjualan dan perilaku penjualan berpengaruh pada komitmen organisasional.

Jadi keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang dimiliki seorang sales, seperti aktif mendengarkan, penjualan yang adaptif, pengetahuan produk,

negosiasi, bersikap ramah, sopan serta menghargai pelanggan berpengaruh positif pada komitmen organisasional.

5. Hipotesis 5 : Persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang akan secara negatif berpengaruh pada keinginan untuk berhenti.

Berdasarkan hasil perhitungan pada Tabel IV.20 di mana nilai β keahlian penjualan pada turnover intentions sebesar -0,414 signifikan pada $p < 0,05$ dan β perilaku penjualan pada turnover intentions sebesar -0,132 tidak signifikan, maka dapat disimpulkan bahwa **H₅** yang menyatakan persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku yang akan secara negatif berpengaruh pada keinginan untuk berhenti **didukung sebagian**. Artinya, secara statistik dapat ditunjukkan bahwa persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dalam penelitian ini berpengaruh negatif dan signifikan pada keinginan untuk berhenti, sedangkan perilaku penjualan tidak berpengaruh. Hal ini mengindikasikan bahwa peningkatan keahlian penjualan yang dimiliki seorang sales akan mengakibatkan menurunnya turnover intentions. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Pettijohn *et al.*, (2007), yang menunjukkan hanya keahlian penjualan yang berpengaruh pada keinginan untuk berhenti, sedangkan perilaku penjualan tidak berpengaruh keinginan untuk berhenti.

Jadi keahlian penjualan yang dimiliki seorang sales, seperti aktif mendengarkan, penjualan yang adaptif, pengetahuan produk dan negosiasi, berpengaruh negatif pada keinginan untuk berhenti.

Perilaku penjualan tidak berpengaruh pada keinginan untuk berhenti karena terdapat faktor lain yang mempengaruhi sales yaitu faktor usia dari sales yang mana kebanyakan sales dari PT. Karya Dibia Mahardika dalam penelitian ini sebesar 80% (32 orang sales) dari total responden sebanyak 40 orang berusia 25 – 35 tahun, yang mana pada usia ini adalah usia seseorang berkeluarga dan kebutuhan untuk hidup juga sudah banyak sehingga mereka tidak ingin mengambil resiko untuk meninggalkan pekerjaannya dan mencari pekerjaan baru karena pada saat ini di Indonesia sangat sulit dalam mencari pekerjaan.

BAB V

SIMPULAN DAN SARAN

Pada bagian ini akan dipaparkan kesimpulan dan saran sebagai bagian akhir dari penelitian ini. Kesimpulan ini berdasarkan pada hasil analisis data yang telah dilakukan dan akan menjawab permasalahan yang telah dirumuskan sebelumnya sesuai dengan tujuan penelitian ini. Selain kesimpulan akan disertakan saran-saran yang diharapkan berguna bagi semua pihak yang berkepentingan.

A. Simpulan

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Pettijohn *et al.*, (2007) dengan menggunakan responden sales perusahaan rokok PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Regional Jawa Tengah meliputi Jogja, Solo dan Semarang. dimana sebagian besar responden yang terlibat berusia 25 – 35 tahun (80%), mempunyai tingkat pendidikan terakhir diploma (45%) dengan lama bekerja 1 – 2 tahun (80%) dan mempunyai gaji sebesar Rp. 1.000.000,- s/d Rp. 1.500.000,- (65%).

Berdasarkan dari hasil analisis yang telah dilakukan peneliti pada bab IV dengan menggunakan metode *Univariate Regression Analysis* maka dapat diambil kesimpulan bahwa variabel keahlian penjualan berpengaruh pada kelima variabel dependennya, yaitu kinerja sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti. Untuk variabel perilaku penjualan hanya berpengaruh pada keempat variabel dependennya, yaitu kinerja sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja dan komitmen organisasi, sedangkan untuk variabel keinginan untuk berhenti, perilaku penjualan tidak berpengaruh.

B. Keterbatasan

1. Penelitian ini dilakukan pada sales perusahaan rokok PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Regional Jawa Tengah meliputi Jogja, Solo dan Semarang sebanyak 40 orang, sehingga berdampak pada generalisasi studi yang terbatas.
2. Dari nilai *adjusted R²* yang berkisar antara 8,1% sampai dengan 31,7% maka masih dimungkinkan untuk menambah variabel-variabel yang lain agar didapatkan hasil penelitian yang lebih akurat mengenai variabel-variabel apa saja

yang mempengaruhi kinerja sales, orientasi pelanggan, kepuasan kerja, komitmen organisasi dan keinginan untuk berhenti.

C. Saran

1. Saran untuk penelitian selanjutnya

- a. Adanya keterbatasan sampel yang digunakan pada penelitian ini, diharapkan penelitian selanjutnya memperluas sampel dengan mengambil beberapa perusahaan dibidang jasa dan juga manufaktur sehingga hasilnya dapat digeneralisasi, tidak hanya terbatas pada sales perusahaan rokok PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA di Regional Jawa Tengah meliputi Jogja, Solo dan Semarang saja.
- b. Perbedaan hasil yang ditunjukkan dalam penelitian ini dan penelitian Pettijohn *et al.*, (2007) mengenai pengaruh persepsi pentingnya kegunaan perilaku penjualan pada kinerja seorang sales dan kepuasan kerja membuka kesempatan bagi penelitian selanjutnya untuk melakukan penelitian kembali mengenai pengaruh pentingnya kegunaan perilaku penjualan pada kinerja seorang sales dan kepuasan kerja dengan mengambil *setting* organisasi yang lainnya. Hal ini dikarenakan ada kemungkinan terdapat perbedaan hasil temuan penelitian.

2. Saran untuk PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA

Hasil penelitian ini menyatakan persepsi seorang sales tentang pentingnya kegunaan keahlian penjualan dan perilaku penjualan akan secara positif berpengaruh pada kinerja seorang sales, orientasi pelanggan pada penjualan,

kepuasan kerja dan komitmen organisasi memiliki implikasi bagi organisasi/perusahaan dalam rangka peningkatan kinerja penjualan ke arah yang lebih baik. PT. KARYA DIBYA MAHARDIKA hendaknya terus menjaga dan meningkatkan keahlian penjualan dan perilaku penjualan yang dimiliki salesnya. Hal ini dapat ditingkatkan dengan cara terus memberikan pelatihan – pelatihan kepada salesnya seperti pelatihan tentang negosiasi, pengetahuan tentang produk serta cara bersikap terhadap pelanggan.

DAFTAR PUSTAKA

- Azwar, S. (1998). Sikap manusia, Teori dan Pengukuran. (Edisi ke-2). Yogyakarta, Penerbit Pustaka Pelajar.
- Baldauf, A. Cravens, D.V. (2002), "The effect of moderators on the salesperson behavior performance and salesperson outcome performance and sales organization effectiveness relationships". *European Journal of Marketing*, Vol. 36, pp. 1367-1388.
- Boles, J.S., Babin, B.J., Brashear, T.G., Brooks, C. (2001), "An examination of the relationships between retail work environments, salesperson selling orientation-customer orientation and job performance", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 9 No.3, pp.1-13.
- Brashear, T.G, Bellenger, D.N, Ingram Tom and Barksdale, H.C. (1997), "Salesperson behavior: antecedents and links to performance". *Journal of Bussines and Industrial Marketing*, Vol. 12, pp. 177-184.
- Brown, S.P. and Peterson, R.A. (1994), "The effect of effort on sales performance and job satisfaction," *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 70-80.
- Cascio, F.W. (1991). *Applied Psychology in Personal Management*. (4th ed.) London prentice-Hal International Edition.
- Churchill, G.A. Jr, Ford, N.M., Hartley, S.W., Walker, O.C. Jr (1993), "The determinants of salesperson performance: a meta-analysis", *Journal of Marketing Research*, Vol. 22, pp.103-118.
- Corcoran, K.J., Peterson, L.K., Baitch, D.B. and Barrett, M.F. (1995), "*High Performance Sales Organizations*", Irwin Professional Publishing, Chicago, IL.

- Cross, M.E., Brashear T.G., Bellenger D.N., and Rigdon E.E., (2007) "Customer Orientation and Salesperson Performance", *European Journal of Marketing*, Vol. 41, pp. 821-835.
- Davis, K., & Newstrom, J. W. (1993). *Perilaku Dalam Organisasi*. Jilid 1, Edisi ke-7 A. Dharma, Pengalih bahasa. Jakarta : Erlangga.
- Djarwanto, Ps (2001), *Mengenal Beberapa Uji Statistik dalam Penelitian*, Edisi Kedua, Yogyakarta: Liberty.
- Elangovan, A.R., (2001). "Causal ordering of stress, satisfaction and commitment, and intention to quit: a structural equations analysis", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 22, pp. 159-165.
- Ellitan, Lena, dan Lina Anatan. (2007). *Strategi Bersaing dalam Service Driven Economy*. Yogyakarta : ANDI.
- Gima, K.A., and Micheal, K. (1998). "A Contingency Analysis of the Impact of Salesperson's effort on Satisfaction and Performance in Selling New Product", *European Journal of marketing*, Vol 32, pp 904 -921.
- Hadiri Nawawi, (1998), *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis Yang Kompetitif*, Gajah Mada University Press, Cetakan kedua, Yogyakarta.
- Hair, J.R Anderson, R.E, Tatham. R.L & Black. W.C.1998. *Multivariate Data Analysis*. Upper Saddle River: Prentice Hall International Inc.
- Hariyanto, V.H. (1996), *Komitmen Organisasi dan pekungbanganya*, Unitas, Jakarta.
- Harrold Konzt, Cyril O Donnel, Heinz Weinrich, (1997), *Manajemen*, Terjemahan Agus Darma, BPFE UGM, Yogyakarta.
- Henry Simamora, (1995), *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN Edisi kedua, Yogyakarta.
- Hoffman, K Douglas dan Thomas N. Ingram. (1992). "Service Provider Job Satisfaction and Customer Oriented Performance". *The Journal of Service Marketing*, Vol. 6, pp. 68-78.
- Horald E. Bart, (1997). *Principles of Personal Management*, fourth Edition, Mc. Graw Hill Kogakusha.
- Imam Ghozali. (2006). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang : Badan Penerbit-Undip
- Jogiyanto, H.M. (2004). *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-Pengalaman*. Yogyakarta: BPFE.
- Johlke, M.C. (2006), "Sales presentation skills and salesperson job performance", *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 21, pp. 311-319.
- Min, H. (2007), "Examining sources of warehouse employee turnover". *Internasional Journal of Physical*, Vol. 37, pp. 375 - 388.
- Morgan, N.A. (1996), "Salesforce performance and behaviour-based management processes in business-to-business sales organizations". *European Journal of Marketing*, Vol. 32, pp. 79-100,

- Mudarajat Kuncoro, (1998), *Metode Kuantitatif Teori & Aplikasi Untuk Bisnis & Ekonomi*, YKPN, Yogyakarta.
- Mathis, Robert. L dan Jackson, John.H. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Salemba Empat. Jakarta.
- Pettijohn, C.E, Pettijohn, L.S, and Taylor, A.J. (2007), "Does salesperson perception of the importance of sales skills improve sales performance, customer orientation, job satisfaction, and organizational commitment, and reduce turnover". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, Vol. 27, pp. 75 – 88.
- Piercy, N.F, Cravens, D.V, Morgan, N.A, (1998), "Sales performance and behavior-based management processes in business-to-business sales organizations". *European Journal of Marketing*, Vol. 32, pp. 79 - 100.
- Porter L. W . & Smith E.E., (1997), *Managerial Attitudes and Performance*, Homewood, Illinois : Richard Irwin.
- Riley, Derek. (2006). Turnover Intentions: The Mediation Effects of Job Satisfaction And Intentions to Quit. Available online at [http://: www.ssrn.com](http://www.ssrn.com)
- Robbins, S.P. (2003). *Perilaku Organisasi : Konsep, Kontroversi, Aplikasi*. Jakarta: Prenhallindo.
- Saura, Inene Gil, Gloria berenguer Contri dan Amparo Cornera Taulet. (2005). Relationship Among Customer Orientation, Service Orientation and Job Satisfaction in Financial Service. *International Journal of Service Industry management*, Vol. 16, pp. 142-157
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Methode For Business* 3rd edition. New York : John Willey & Sons, Inc.
- Spiegel, T Rorres, C., & Sutrisno, D.H. (1997) *Manager's Official Guide to Team Working : Membangun dan Mempertahankan Tim Kerja yang Tangguh*. Jakarta : Gramedia Pustaka.
- Steers, R. M. (1997). *Efektivitas Organisasi*. H. Pujaatmaja, Pengalih bahasa. Jakarta : Erlangga.
- Suharsimi Arikunto (1996), *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*, Edisi Revisi III, PT. Rineka Cipta.
- Sumadi Suryabrata, (1993), *Metode Research*, Rajawali Press, Jakarta.
- Toly, Agus A. (2001). Analisis Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Turnover Intentions pada Staf Kantor Akuntan Publik. *Jurnal Akuntansi & Keuangan*. Vol. 3, No. 2, November 2001 : 102 – 125
- Velazquez, B.M. (2005), "Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 16, pp. 497-525.
- Vroom, V.H., (1999), *Work and motivation*, John Willey and Sons, New York.